أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن

The Impact of Organizational Change Programs on the Performance of Commercial Banks in Jordan

إعداد

إحســـان محمد ضمين ياغـــي

إشراف

الأســـــــتاذ الدكتـــــــــور

نعمة عباس خضير الخفاجي

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

2009

ب

التفويض

أنا الطالب **إحسان محمد ضمين ياغي** أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: احسان محمد ضمين ياغي

التوقيع:

التاريخ: 3-10-2009

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها **أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن** وأجيزت بتاريخ 2009/8/3.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد – رئيساً	....
الأستاذ الدكتور أحمد عطا الله القطامين – عضواً	....
الأستاذ الدكتور عاصم محمد حسين الأعرجي– عضواً	....
الدكتور غسان عيسى العمري– عضواً	....

شكر وتقدير

الحمد الله الواحد الأحد الذي لا يتغير والصلاة والسلام علي سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم، لا يسعني هنا إلا أن أتوجه بالتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل المشرف الأستاذ الدكتور نعمة عباس خضير الخفاجي حفظه الله والذي لم يبخل علي بالنصح والإرشاد والتوجيه في كافة مراحل إعداد الأطروحة، والذي منحني من وقته الكثير، وأشرف على متابعتي بإخلاص وعناية فائقة، وعلمني الكثير في مجال البحث العلمي، والذي لولاه لما تمكنت من إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد رئيس قسم إدارة الأعمال، وإلى الأستاذ الدكتور مهند الروسان والى الاستاذ الدكتور محمد أبو صالح عميد كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا وأعضاء الهيئة التدريسية الذين قدموا لي الخبرة والمعرفة خلال سنوات الدراسة، وأخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة مناقشة الأطروحة لتفضلهم بمناقشة الأطروحة، والى كل من أسهم في إخراج هذه الأطروحة، وأخص بالذكر سعادة رئيس مجلس الادارة للبنك العربي السيد محمد عبد الحميد عبد المجيد شومان والآنسة دينا شومان والأستاذ سالم برقان الرئيس التنفيذي للبنك العربي الإسلامي الدولي على دعمه المعنوي والأستاذ الاخ العزيز غالب الجريري على تدقيقه اللغوي والأستاذ محمد خلف على مساعدته في التحليل الإحصائي والسادة مديري المصارف على دعمهم وإسهامهم في مرحلة توزيع وتعبئة الاستبانه.

الباحث

الإهداء

أهدي هذه الأطروحة الى والدي ووالدتي حفظهما الله، وإلى أشقائي وشقيقاتي الأحباء،

والى زوجتي الحبيبة والى أولادي أدهم ومحمد ضمين وحسام الدين وعمر

وإلى جميع المديرين في منظماتنا العربية.

فهرس المحتويات

قائمة جداول الدراسة

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن

إعداد

إحســـان محمد ضمين ياغـــي

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمة عباس خضير الخفاجي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن، وقد تم تحليل آراء مديري المصارف فيما يتعلق بتأثير برامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الأهداف، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات المصرفية الداخلية، وتغيير فلسفة وإدارة الموارد البشرية المطبقة لدى المصارف على مستوى أدائها المتوازن المكون من الأداء المالي، وخدمة العملاء، والتعلم والإبداع، والعمليات الداخلية لهذه المصارف.

يمكن اعتبار هذه الدراسة وصفية وتحليلية، لكونها تبحث في وصف وتحليل آراء مديري المصارف التجارية في الأردن نحو برنامج التغيير التنظيمي، وأثر البرامج على الأداء المتوازن، والتعرف على الفروق في برامج التغيير التنظيمي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف من خلال المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين وتجارب المصارف.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم بناء نموذج الدراسة والذي يوضح أثر المتغير المستقل ممثلاً ببرامج التغيير التنظيمي والتي تشمل (برنامج تغيير الأهداف، وبرنامج تغيير الهياكل التنظيمية، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن ممثلا (بالمنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (23) مصرفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانه كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 350 استبانه مكونة من 99 فقرة، وتم استرداد 260 استبانه صالحة للتحليل، وقد كان مديرو المصارف هم وحدة المعاينة والتحليل، كونهم المعنيين بصياغة وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي والتعامل معها. كما اعتمد الباحث على تحليل ما توافر له من التقارير المالية المنشورة على المواقع الإلكترونية للمصارف المبحوثة للأعوام من (2006-2008/6)؛ من أجل تحليل الأداء المالي لهذه المصارف.

وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإظهار خصائص المديرين واختبار الفرضيات وكان من أهمها : التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومقياس كرونباخ ألفا لقياس درجة الاعتمادية، واختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الأثر الأولى والفرضيات التابعة لها، واختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفرضيات الفروق الثانية والثالثة والرابعة والخامسة، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وقد كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف.
2. وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى تجارب المصارف.

وفي ضوء النتائج تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات، منها:

1- إشراك العاملين في المصارف باختلاف مستوياتهم الإدارية ووظائفهم في كافة مراحل برامج التغيير التنظيمي.

2- بناء قنوات الاتصال الفعالة بين إدارة المصارف وبين الموظفين بحيث تسمح بتدفق الآراء.

3- التركيز على عقد دورات تدريبية للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة في مجالات برامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المصارف، ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء كافة وحدات عمل المصارف.

4- الإفادة من تراكم الرصيد المعرفي للمصارف عند صياغة وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي وربط برامج التغيير التنظيمي بتطور الأداء.

The Impact of Organizational Change Programs on the Performance of Commercial Banks in Jordan

By
Ihsan Mohammed Damien Yaghi

Supervisor
Professor. Dr. Nema Abbas Khodair Al Khafagy

Abstract

This study examines the impact of organizational change programs on the performance of commercial banks in Jordan. To this end, the opinions of bank managers concerning the effect of organizational change (independent variable) concerned with four elements: changing of goals, changing of organizational infrastructure, changing of internal bank operations, and changing the management of human resources to balance performance of financial performance standards, customer service, learning and creativity and internal operations, were all taken into account. The sample of the study consisted of managers working at all levels in 23 banks in Jordan (510 managers). Of those 510 managers, a random sample of 350 managers was selected. The researcher

used two methods to gather the required data for this study, firstly; secondary data represented by annual bank reports for the years of 2006-2008, secondly, primary data represented by questionnaires given to the managers consisting of 99 items.

The statistics program SPSS was used to analyze the managers' answers to the questionnaires. Other methods used were several statistical techniques such as the Cronbach Alpha to test reliability; sample paired T-test and regression analysis to study the effect of the independent variables on the dependent one; and ANOVA to investigate the overall differences between them and the significance of such differences.

The most notable conclusions reached by this study were that Jordanian banks balanced performance ($R^{2=}$ 0.512) is partly affected by the implementation of organizational change programs. Another conclusion is that some statistical differences exist between the visions of bank managers about the implementation of organizational change programs and balanced scorecards due to their academic majors or their bank experience. Finally, the bank total experience has no statistical effect on the bank managers' visions of organizational change programs and balanced scorecards.

Based on the findings of this study, the researcher recommends the commercial banks in Jordan continue to take care of their managerial workforce and to realize the importance of training courses in Balanced Scorecards and organization change programs. Also the importance of involving the managers in discussions and activities related to decision making about organization change programs in their banks. Furthermore, the importance of the bank is tying in performance with all aspects of organization change programs in order to lead to balanced performance. The study also proves that more research is needed to study the effect of organization change programs adopted by banks on the directions of clients, in addition to the importance of studying the internal and external elements of organizations, and their effect on improving the performance.

Also, studying the importance of the creativity in improving performance and the necessity of further study of organizational change programs in telecommunication and IT networks.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

3-1 فرضيات الدراسة

4-1 أنموذج الدراسة

5-1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمصطلحات الدراسة

6-1 أهمية الدراسة

7-1 أهداف الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

1-1 تمهيد

إن التغيير هو عملية تحول من وضع ما إلى وضع آخر، وهو بذلك تعبير عملي لالتقاء عدد من الأشخاص و تآلفهم لتحقيق أهداف معينة، و قد أصبح التغيير جزءاً أساسياً من حياة المنظمات، حيث تواجه هذه المنظمات تحديات كبيرة نتيجة ظروف كثيرة مثل الانفتاح الاقتصادي العالمي والتطورات التقنية، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمات لتبني برامج تغيير تنظيمي قد تضمن لها البقاء والقدرة على المنافسة (Balogun & Hailey, 2004).

وتشكل التحديات التي تواجه منظمات الأعمال فرصاً للتقدم والنمو، وفي الوقت ذاته مجالاً للفشل وخلق التهديدات. و قد أكد الخفاجي (2008، ص12) على أن القوة والضعف هما السمات المميزة لاستمرارية المنظمات وحيويتها و تكيفها مع بيئاتها. ونظراً لجدّية هذه الفرص و التحديات فإنها تستوجب قيام المنظمات بتبني برامج تغيير تنظيمي تتمكن من خلالها تحسين أدائها. و قد بين الصرن (2007، ص75) بأن برامج التغير التنظيمي قد تتضمن تطبيق أساليب مستحدثة تؤدي الى تغيير المنهجية المألوفة لعمل المنظمات وذلك كجزء أو متطلب أساسي للتغيير. لذا، فقد أكد عامر (2005، ص35) على أن إدارة التغيير ينبغي أن تقوم على تطبيق اساليب عمل فاعلة و مشاركة عدد من الجهات المعنية من أصحاب المصالح (Stakeholders) بحيث يؤثر التغيير على أداء المنظمة بشكل مقبول، ومن أجل ربط التغيير التنظيمي بأداء المنظمة، فقد أكد الباحثان Kaplan & Norton عام 1992 إلى أن المؤشرات المالية وحدها لا تستطيع توفير المعلومات المطلوبة لتقييم أدائها. وعليه فقد قام الباحثان بتصميم نظام لتقييم الأداء يتكون من ثلاثة منظورات إضافة إلى المنظور المالي وهي

منظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والإبداع (Kaplan & Norton, 1996:8).

وبما أن المصارف التجارية كمؤسسات مالية تشكل قاعدة أساسية في بناء مختلف قطاعات الاقتصاد الأردني، من خلال قيامها بدور مميز في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإنها تسعى لتبني برامج التغيير التنظيمي لمواجهة التحديات (الصرن، 2007، ص 78)، ويكمن الهدف من هذه البرامج في مراجعة نتائج عمل المنظمة من خلال إجراء تقييم لمختلف نتائج عملها وأدائها.

ولأغراض الدراسة الحالية، سيتم التركيز على تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن من خلال إستخدام نظام بطاقة الاداء المتوازن كإطار عام يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المصارف. حيث عمدت بعض المصارف التجارية العاملة في الأردن إلى ربط برامج التغيير التنظيمي بأدائها من خلال إستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه الباحثان Kaplan & Norton عام 1992 وتعديلاته اللاحقة.

1-2 مشكلة الدراسة وعناصرها

لقد بينت الدراسات السابقة بأن منظمات الاعمال و منها المصارف التجارية تتفاوت فيما بينها من حيث أثر برامج التغيير التنظيمي على أدائها حيث تركز بعضها على منظورات أكثر أو أقل شمولية من غيرها. فبعض المنظمات تستخدم المنظورات المالية لتقييم الأداء في حين تستخدم منظمات أخرى منظورات خدمة الجمهور. و لهذا، فقد وجدت بعض الدراسات السابقة (Kaplan & Norton 1992,1993,1996, 2001، مسودة 2004، الجابري 2005) تبايناً في طريقة تقييم المنظمات لبرامج

التغيير التنظيمي فيها وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة. فقد أكد القاسم (2008) على ضرورة إستخدام منظور التعلم والإبداع لتقييم أثر برامج التغيير على أداء المصارف التجارية الأردنية. وأكد الوقفي (2004) على أن المصارف التجارية الأردنية لا بد لها، حتى تحسن من أدائها، من تغيير نظم الإتصالات التنظيمية ونظم خدمة العملاء وتحسين النظم المالية وأساليب التعلم والإبداع. وفي ذات السياق، يوضح الغالبي وإدريس (2007، ص 255) بأن مصارف أردنية تعاني من قصور في تقييم الأداء الشمولي بسبب الإعتماد على المنظورات المالية لقياس نتائج الأداء، مع كونها تعتمد في حالات معينة المؤشرات غير المالية.

مما سبق، يلاحظ بأن التغيير التنظيمي قد يكون بحاجة إلى توظيف منظورات مترابطة من أجل تحسين الأداء. لذا، فإن الغرض من الدراسة الحالية هو دراسة أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن عن طريق إستخدام منظورات بطاقة الأداء المتوازن التي طورها الباحثان Kaplan & Norton (1992) وهي: المنظور المالي ومنظور خدمة العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والإبداع كإطار عام للدراسة، وذلك لأن هذه المنظورات تتسم بنوع من التكامل الذي يستطيع توضيح آلية تأثير برامج التغيير التنظيمي على الأداء. و مما يساعد على إستخدام هذا الإطار العام للدراسة هو أن القاسم المشترك بين جميع المصارف التجارية في الأردن- التي تمت دراستها- هو تبنيها منظورات مختلفة من المنظورات الأربعة الرئيسة في بطاقة الأداء المتوازن، وإن لم تتفق جميعها على تبني البطاقة بشكل متشابه لقياس أداء المصرف. ففي حين أن بعض المصارف قد تبنت رسمياً بطاقة الأداء المتوازن كجزء من التغيير التنظيمي (على سبيل المثال، البنك العربي ش.م.ع)، قامت مصارف أخرى (مثل بنك الأردن و بنك المال الأردني) بتبني أسلوب بطاقة الأداء

المتوازن لكن بعد إجراء تغييرات في محتواها بحيث إن المنظورات الأربعة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن قد تم تغييرها بحسب ظروف كل مصرف.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولا: هل هناك أثر لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية) على أداء المصارف؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

أ- هل هناك أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من المنظور المالي؟

ب- هل هناك أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العملاء؟

ت- هل هناك أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العمليات الداخلية؟

ث- هل هناك أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من منظور التعلم والإبداع؟

ثانيا: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين حول برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الخبرة المصرفية والتخصص العلمي)؟

ثالثا: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين حول بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم أداء المصارف وذلك تبعا لخصائصهم الشخصية (الخبرة المصرفية والتخصص العلمي)؟

رابعا: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي التي تبنتها المصارف بدلالة تجاربها؟

خامساً: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المصارف لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أدائها بدلالة تجاربها؟

3-1 فرضيات الدراسة

إسترشاداً بمشكلة الدراسة وعناصرها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية) على أداء المصارف.

ويشتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من المنظور المالي.

ب- لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العملاء.

ت- لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من منظور العمليات الداخلية.

ث- لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء من منظور التعلم والإبداع.

الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الخبرة المصرفية، التخصص العلمي).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الخبرة المصرفية، التخصص العلمي).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تجاربها.

الفرضية الرئيسة الخامســة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن تعزى إلى تجاربها.

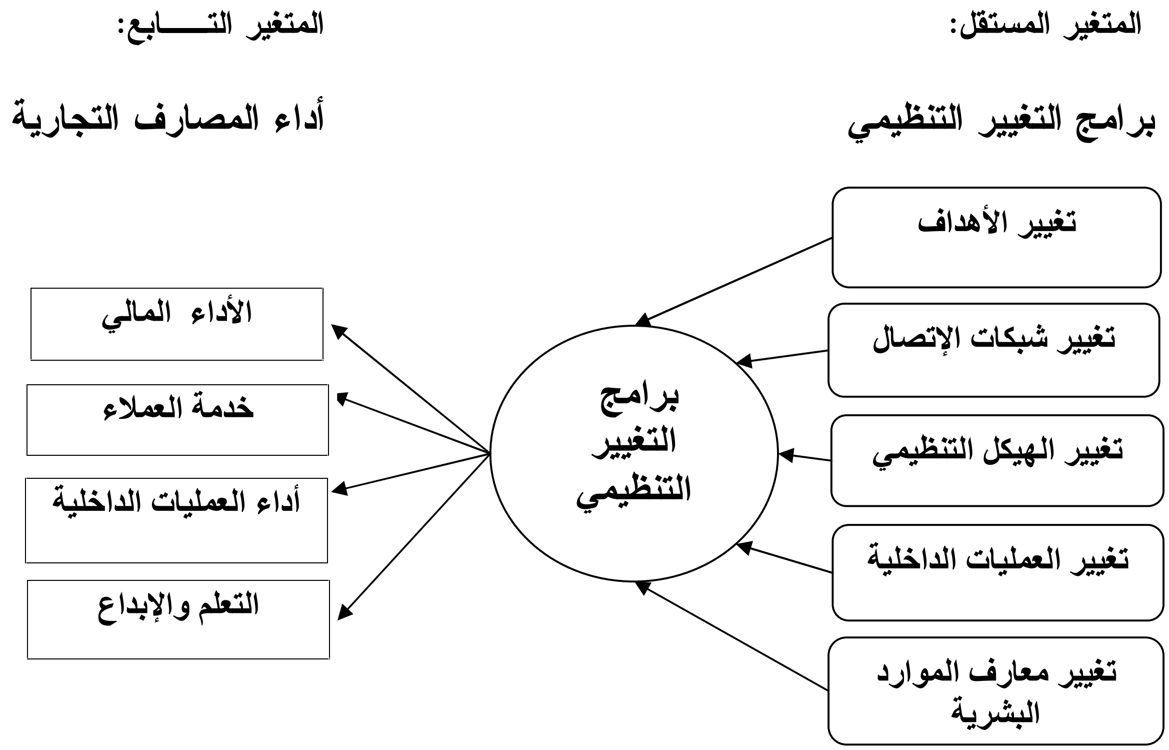
1–4 أنموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة التي توافرت للباحث، وفي ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها وفرضياتها، يمكن وصف أنموذج الدراسة في الشكل (1–1)، حيث في الأنموذج مجموعتان من المتغيرات كما يلي:

الشكل (1-1)

أنموذج الدراسة

أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن



1-5 التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمصطلحات الدراسة:

سيعرف الباحث في هذا الجزء المصطلحات التي لا بد من تعريفها إجرائياً حسب مفهوم وسياق هذه الدراسة، وإعتماداً على علاقة ذلك المصطلح بمشكلة هذه الدراسة ومحتوياتها، فيما يأتي أهم المصطلحات المستخدمة:

1-5-1 التغيير التنظيمي (Organizational Change)

التغيير التنظيمي هو عبارة تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتساعدها على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة (Brown&Harvey,2006:34).

2-5-1 برامج التغيير التنظيمي (Organizational Change Programs)

لقد تم إعتماد تعريف برامج التغيير التنظيمي بنفس ما عرَّفه كل من (Brown&Harvey,2006:215) وذلك بإعتبارها خطط متكاملة متعلقة بنشاطات منظمات الأعمال خلال مدة زمنية محددة، وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة. ولأغراض الدراسة الحالية تم إختيار خمسة برامج تغيير تنظيمي ذات صلة بعمل المصارف التجارية وهي تغيير الأهداف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية.

3-5-1 التصور (Vision)

أوضح جواد (2000 أ، ص29) بأن التصور (الرؤية) تمثل قوة إدراك تصويرية، أو هي الفكر السليم تجاه شيء ما، وهي تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة، وتكمن أهمية تصور (منظور) مؤسسي ومديري المنظمات بالقدرة على تكوين صورة المنظمة، ورسمها كما هم يريدونها أن تكون في المستقبل. ويمكن التعبير عن التصور بجملة تعبر لعامة العملاء والعاملين عن تصور المنظمة لوضعها المستقبلي إلى أين تتجه المنظمة في خدماتها وعملياتها، وهي تعطي معنى لبرامج التغيير التنظيمي والإلتزام بتبنيها (Balogun & Hailey,2004:132).

1-5-4 المصارف التجارية (Commercial Banks)

المصارف التجارية هي تلك المصارف التجارية التي تم الترخيص لها بالتعامل مع الأعمال المصرفية والتي تشتمل على تقديم الخدمات المصرفية لاسيما قبول الودائع بأنواعها المختلفة (ودائع تحت الطلب، و ودائع توفير، و ودائع لأجل، والودائع الخاضعة لإشعار)، واستعمالها مع الموارد الأخرى للمصرف في الاستثمار كليا أو جزئيا من خلال إعادة إقراضها، أو بأية طريقة أخرى يسمح بها القانون (الطراد وعبدا لله،2006 ص23)، ولأغراض الدراسة فقد تم إستخدام كلمة المصارف التجارية والتي يقصد بها الباحث المصارف التجارية ويبلغ عددها في الأردن (23) مصرفا (انظر ملحق رقم 8).

1-5-5 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecards)

هي نظام متكامل لتقييم أداء المنظمات، ويمكن اعتبارها نظام أداء استراتيجي لشموليته، وعدم إقتصارها على قياس عمليات المنظمة فقط، و قد تم تطوير هذا الأسلوب بداية عام 1992 من قبل كل من الباحثين (Kaplan & Norton,1992:71) حيث أوضح الباحثان بأن هذه البطاقة ليست مجرد مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، وإنما هي عملية تقييم شاملة من الأعلى إلى الأسفل، ثم أضاف الباحثان عام 1996 ربط التصور والإستراتيجية بالمنظورات الأربعة للبطاقة (Kaplan & Norton, 1996:78)، حيث إن دورها في ترجمة التصور وبرنامج المنظمات إلى أهداف ومؤشرات محددة وملموسة، وتعتمد هذه البطاقة على أربعة منظورات أساسية هي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والإبداع. و قد تم قياس الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن في ضوء الإسترشاد بتوصيات الدراسات السابقة وبشكل أساسي دراسات (Kaplan & Norton, 1996) كما في الجدول (1-1):

جدول (1-1)

مؤشرات قياس أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن وفق بطاقة الأداء المتوازن

المنظور	مؤشرات قياس الأداء
المالي	– نسبة نمو الأرباح ، نسبة نمو التسهيلات، نسبة نمو الودائع، نسبة نمو الإيرادات، نسبة العائد على الاستثمار
خدمة العملاء	– الحصة السوقية، استقطاب العملاء الجدد، ربحية العملاء، درجة رضا العملاء، عدد شكاوى العملاء
العمليات الداخلية	- عدد المنتجات الجديدة ، نسبة البيع العرضي، الفترة اللازمة لتلبية طلب العملاء، قاعدة المعلومات عن العملاء، توجه العملاء لقنوات الخدمة المناسبة
التعلم والابداع	– معدل دوران العاملين، مستوى الرضا العام للعاملين، كفاءة نظام تطوير القيادات، مستوى تفويض الصلاحيات

المصدر : Kaplan, R. & Norton, D. 1996 " Using the Balanced Scorecards as a Strategic Management System", HBR, Boston.

1-6 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك على النحو الآتي:-

1-6-1 الأهمية النظرية للدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع برامج التغيير التنظيمي التي يُنظَر إليها الآن على أنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات. و هي المفتاح كذلك لتميز المنظمات في حل مشكلاتها و التنبؤ بالمشكلات المتوقعة.

1-6-2 الأهمية التطبيقية للدراسة:

تاتي أهمية الدراسة الحالية في تقديم توصيات للمسؤولين و صانعي القرار في المصارف التجارية في الأردن حول أثر برامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الأهداف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الاتصال، وتغيير معارف الموارد البشرية على أداء المصارف من المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والإبداع.

1-7 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية وفق المنظور المالي و منظور العملاء و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والإبداع.
2. التحقق من طبيعة الإختلافات في إتجاهات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي والأداء وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بين تلك المصارف.

1-8 حدود الدراسة:

إقتصرت الدراسة على مصارف تجارية عاملة في الأردن والبالغ عددها (23) مصرفاً، منها (15) مصرفاً أردنياً، و(5) مصارف عربية، و (3) مصارف أجنبية اعتماداً على تقرير جمعية البنوك في الأردن والتقرير السنوي للبنك المركزي الأردني لعام 2007 (ملحق 8). حيث قام الباحث بالمسح الميداني خلال الفترة من 20 آب عام 2008 ولغاية نهاية شهر كانون ثاني من العام الحالي 2009.

وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين بكافة مستوياتهم الإدارية في المصارف التجاريةالمبحوثة؛ لكونهم الأشخاص المعنيين بتطبيق المبادرات المنبثقة عن برامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المصارف، وهم أيضا المسئولون عن عملية تقييم أداء وحدات عملهم والعاملين بها.

1-9 محددات الدراسة:

واجهت الدراسة عدة معوقات، بعضها يتعلق بأدبيات الموضوع، والبعض الآخر يتعلق بالجانب الميداني من الدراسة، وأهم هذه المعوقات :

1. محدودية توفر المصادر والمراجع الحديثة العربية التي بحثت أثر برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية.

2. طلب عدد من المصارف التجارية التقيد بتوزيع عدد محدد من الاستبانات على موظفيها، مما حال دون توزيع عدد أكبر من الاستبانات.

4. إعتذار ستة مصارف عن إستقبال الباحث والتجاوب معه في توزيع الاستبانه.

5. صعوبة مقابلة بعض مديري المصارف التجارية التنفيذيين مما تطلب ذلك إجراء العديد من الإتصالات الهاتفية لتحديد مواعيد الزيارة، ولم يتمكن الباحث من مقابلة بعض مديري الإدارات التنفيذية للمصارف نظراً لإنشغالها المستمر.

6. تباين فهم إدارات المصارف لبطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي الى تباين طريقة تبني هذه المصارف للبطاقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

2-1 تمهيد

2-2 برامج التغيير التنظيمي

2-2-1 الأسباب التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي

2-2-2 أهداف برامج التغيير التنظيمي

2-2-3 مراحل برامج التغيير التنظيمي

2-2-4 أنواع برامج التغيير التنظيمي

2-3 الأداء

2-4 الدراسات ذات الصلة

2-5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

2-1 تمهيــد

تعتبر منظمات الأعمال نظماً اجتماعيةً تتكون من أنظمة فرعية تضم عناصر بشرية تتصرف بعلاقنية من أجل تحقيق أهداف معينة. و بذلك تكون المنظمة عبارة عن نظام فيه المدخلات (كوسائل الإنتاج) و العمليات (كتقديم الخدمات) و المخرجات (كتزويد الزبائن بالخدمة) و المراجعة أو التغذية العكسية (كمراجعة عمل المنظمة و قوانينها) (Senior & Fleming,2006:4). و قد وصف Buchanan & Huczynski (2004:5) المنظمة بأنها عبارة عن نظام يتكون من أنظمة رسمية كالأقسام الإدارية وأنظمة غير رسمية كالجماعات الفرعية.

و تتواجد المنظمات في بيئة تؤثر فيها، وهذه البيئة هي داخلية ضمن حدود المنظمة و خارجية كالوسط الاجتماعي و الظروف الاقتصادية خارج المنظمة. و هذه البيئة قد تؤثر على حياة المنظمة او تزيد او تقلل من استقرارها بحسب البيئة نفسها (Mullin 2005:32). و نظرا للتاثيرات البيئية الهامة على المنظمة، فإن التغيير التنظيمي يصبح أمراً ضرورياً من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة (Johnson & Scholes,1999). و طالما أن البيئة التي تحيط بالمنظمة غير ثابتة وغير مستقرة فإنها تتطلب من المنظمة تبني برامج للتغيير التنظيمي من أجل أن تتكيف المنظمة و تستمر(Harvey & Brown, 2006: 2-3).

2-2 برامج التغيير التنظيمي Organizational Change Programs

عَرَّفَ كُلٌّ من Harvey & Brown (2006) برنامج التغيير التنظيمي بأنها عبارة عن خطة متكاملة متعلقة بمختلف أنشطة منظمة الأعمال المرتبطة بإحداث التغيير، والتطوير خلال مدة زمنية محددة،

وذلك بهدف تحقيق أهداف الخطة الموضوعة، وتتأثر عملية اختيار البرنامج بقدرة إدارة المنظمة على تشخيص المشاكل المحددة لمستوى أدائها. ويبين Balogun & Haily (2004: 6) المدخل السلوكي للتغيير بأن التغيير الناجح يتطلب تغيير العاملين لسلوكهم، وعلى المنظمات تسهيل وتيسير عملية التغيير إن لم يستطيعوا السيطرة عليه وتوجيهه، حيث إنه لا يمكن التكهن أو توقع سلوك الأفراد العاملين وردود أفعالهم، كما أكد الباحثان على أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هناك برامج تغيير تنظيمي صالحة وجاهزة للتطبيق لجميع المنظمات، حيث إن البرامج الناجحة في المنظمة لا تعني إمكانية نجاح تطبيقها في منظمة أخرى، حيث يتوجب تحليل ومعرفة العوامل التي أدت لنجاحها في تلك المنظمة، كما ويتوجب تحليل عوامل البيئتين الخارجية والداخلية، وتحليل خطوات منهجية تطبيق برامج التغيير التنظيمي ومراحلها.

من جهته بين الخضيري (2003، ص 16) أنَّ برنامج التغيير التنظيمي ينبع من برامج عليا للمنظمة، وهذه البرامج تؤسس لفلسفة تطبيقية بحيث تضع مصلحة المنظمة في مركز إهتمامها. فالمنظمات لا تتبنى برامج التغيير التنظيمي على سبيل الرفاهية، إنما تتبناها لأنها بحاجة إلى مواجهة تحديات معينة، وكثيراً ما تستبق قيادة المنظمات الأحداث فتقوم بتبني برامج مستقبلية لمواجهة مشاكل متوقعة.

1-2-2 الأسباب التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي:

لقد أوضح Brown & Havey (2006:2-3) الأسباب الأساسية التي تدعو إدارة المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي كما يلي:

1. شدة المنافسة في السوق نتيجة الإندماجات وإنفتاح الأسواق العالمية، والتغير في التشريعات التي تشجع الإستثمار الخارجي والتوسع والإنتشار، الأمر الذي يدفع بدخول منافسين جدد محليين وعالميين.
2. ضمان بقاء المنظمة وديمومتها من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيير في عوامل البيئتين الخارجية والداخلية.
3. التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمات نتيجة إستثمار نتائج التطورين التقني والفني الناتجين عن زيادة الإكتشافات والإختراعات، وما تعززه من تطور في الآلات والمعدات والبرامج والأساليب التي تهيئ لإدارة المنظمات حلولاً مناسبة، وتحدث تغيراً في ثقافتي العاملين والعملاء.

كما يؤكد Senior & Fleming (2006:286) بأن عوامل داخلية كنمو المنظمات، وإعادة تصميم الوظائف، وتصور المديرين وتطلعاتهم، وعوامل خارجية كالضغط الاجتماعي، ومتطلبات ذوي المصالح وسلوك المنافسين جميعها أسبابٌ تدفع المنظمات لتبني برامج التغيير التنظيمي المناسبة لها.

2-2-2 أهداف برامج التغيير التنظيمي:

لقد أوضح Brown & Harvey (2006:6) أهداف برامج التغيير التنظيمي كما يلي:

1. زيادة الإنتاجية من خلال تبني أساليب تواكب التطورات في البيئة.
2. تحسين درجة الإستجابة إلى طلبات العملاء وإحتياجاتهم.
3. تحسين درجة المستوى التنافسي في السوق من خلال فاعلية العمليات وكفاءتها.

4. زيادة درجة إنخراط العاملين ومشاركتهم في تطوير أعمال المنظمة.

5. تنمية الروح المعنوية و روح الجماعة وتطوير مهارات العاملين وتحسين درجة ولائهم وانتمائهم.

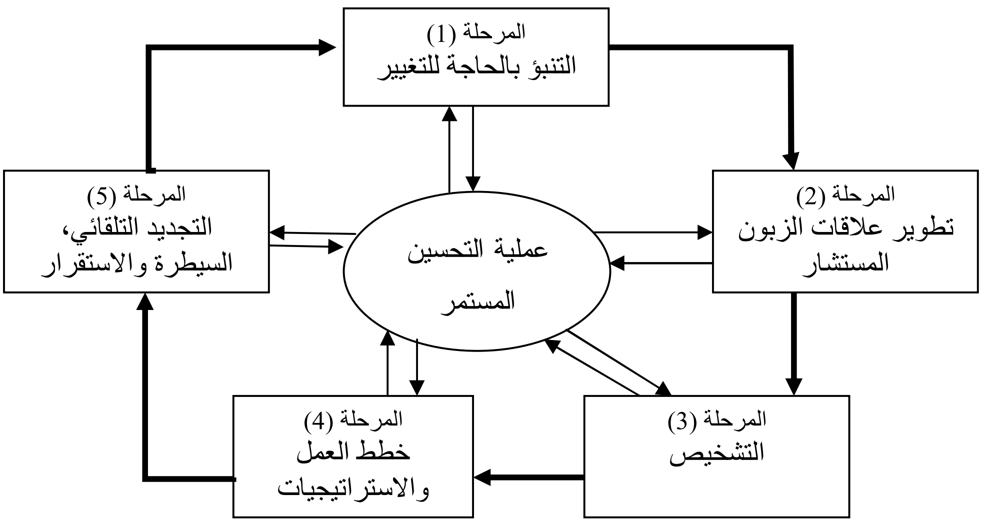
6. تطوير المهارات الإدارية والبرامج الملائمة لتحول المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد.

2-2-3 مراحل برامج التغيير التنظيمي

إن صياغة برامج التغيير التنظيمي تمر في خمس مراحل أساسية، يتوجب على إدارة المنظمات إتباعها ضمن منهجية عملها، بحيث تضمن نجاح عملية التحسين المستمر المستهدفة، ويمكن عرض تلك المراحل في الشكل (2-1) الآتي (Brown & Havey, 2006, p.15):

الشكل (2-1)

مراحل برنامج التغيير التنظيمي



المصدر:

Brown, R. Donald and Harvey, Don (2006:15). **An Experimental Approach to Organization Development**, 7th ed. London: Prentice Hall, Inc.

2-2-4 أنواع برامج التغيير التنظيمي

لقد أسهم الباحثون في طرح أنواع مختلفة لبرامج التغيير التنظيمي وفقا لتصوراتهم الفكرية. فمثلا، أوضح Brown & Harvey (2006:218-19) ثلاثة برامج للتغيير التنظيمي وهي:

1. **برنامج التغيير الهيكلي:**

حيث يركز على تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمة من خلال البناء والتركيب للوظائف، وتحديد مختلف المستويات الإدارية والمرجعيات، ومسار العمليات ودرجة تركز السلطة في المنظمة.

2. **برنامج التغيير التكنولوجي :**

حيث يركز هذا البرنامج على إستخدام التكنولوجيا المتطورة في تصميم المنتجات والخدمات، إضافة إلى أساليب وطرق قيام المنظمة بعملياتها.

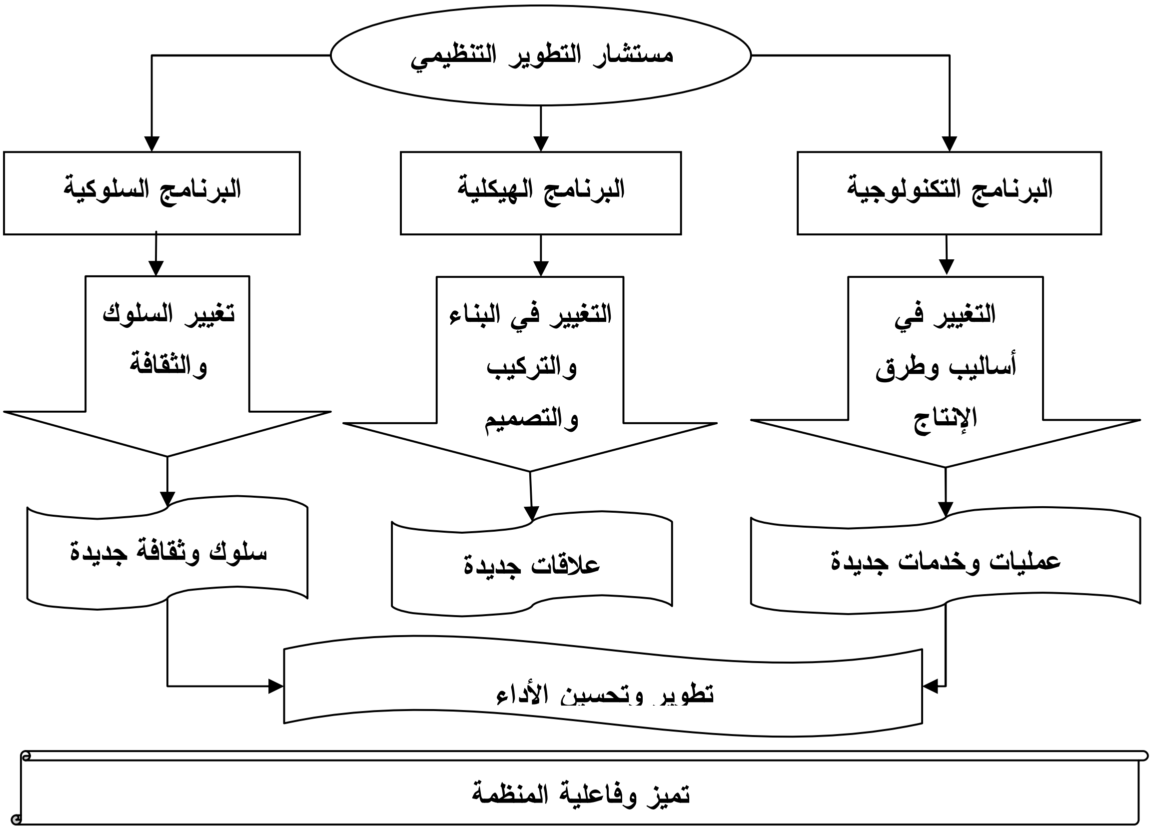
3. **برنامج التغيير السلوكي:**

حيث يركز هذا البرنامج على تحسين سلوك العاملين، وتطوير ثقافتهم من حيث التركيز على تمكين العاملين وتحفيزهم، والتركيز على تشكيل فرق العمل، والمشاركة والتعاون لتنفيذ برامج عمل المنظمة، وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل والصعوبات التي قد تواجهها.

و قد بين Brown& Harvey (2006:219) بأنه لا يمكن تنفيذ هذه البرامج بمعزل عن البرامج الأخرى، فهناك ترابط وتداخل في طرق وأساليب تنفيذ هذه البرامج، حيث إن تطوير البرامج المناسبة يتطلب التخطيط المنهجي المنظم لأنشطة المنظمة لإيجاد الحلول الإبداعية للصعوبات والمعوقات التي تواجهها، وانه يتوجب البناء المنظم لقدرات وجدارات المنظمة بهدف تحسين وتطوير فاعلية عمليات المنظمة وكفاءتها. ويوضح الشكل (2-2) طبيعة المنهج الترابطي التكاملي لبرامج التغيير التنظيمي.

الشكل (2−2)

المنهج التكاملي لبرامج التغيير التنظيمي



المصدر:

Brown, R. Donald and Harvey, Don (2006:219). **An Experimental Approach to Organization Development**, 7th ed. London: Prentice Hall, Inc.

ومن خلال الاطلاع على الشكل (2-2) يمكننا ملاحظة النقاط التالية:

1. الترابط والتكامل بين برامج التغيير التنظيمي، الأمر الذي يحفز الأفراد والجماعات على العمل ضمن فرق عمل فاعلة، والتعاون والتواصل معا بإستخدام مختلف الوسائل التقنية لتحقيق أهداف برامج التغيير التنظيمي.

2. درجة الإعتمادية بين مكونات عناصر البرامج، حيث إن أي تغيير يحدث في أي عنصر من عناصر التنظيم يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بدرجة معينة على عناصر التنظيم الأخرى.

3. يتطلب المنهج الشمولي التكاملي لتطبيق برامج التغيير التنظيمي الإهتمام بعناصر برامج التغيير الهيكلية والتكنولوجية والسلوكية، وبالتالي يتطلب تحليل جميع عناصر المنظمة الرسمية المباشرة المنظورة ضمن المنهج العقلاني الهيكلي، وغير الرسمية غير المباشرة غير المنظورة ضمن المنهج الإنفعالي السلوكي كما أوضحه الباحثان (Brown & Harvey,2006:220) في طريقة الجبل الجليدي (The Organization Iceberg Approach).

4. وبما أن المنظمة تتكون من نظام رسمي وغير رسمي، وكذلك عناصر فرعية لهذه التنظيمات فإنه يستدعي الإهتمام بما يأتي عند إختيار برنامج التغيير التنظيمي:

- التأثير غير المباشر لتنفيذ برامج التغيير التنظيمي، حيث إن التغيير في عنصر من عناصر المنظمة لحل مشكلة معينة في المنظمة، قد يؤدي إلى إحداث مشكلة جديدة في عنصر آخر من عناصر المنظمة.
- إن برنامج التغيير الناجحة هي التي يتم تصميمها، وإختيارها بناءً على نتائج تشخيص وتحليل مشاكل المنظمة في بيئتيها الخارجية والداخلية.

من جهته أوضح (Balgun & Hailey,2004: 47) أنواع برامج التغيير التنظيمي بناءً على عنصرين إثنين هما:

1. النتائج النهائية للتغيير المطلوب.
2. طبيعة التغيير المطلوب.

و قد صنف الباحثان برامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المنظمات إلى الأنواع الآتية:

1. أن يكون التغيير جوهرياً وكبيراً، أو سطحياً ومحدوداً.
2. أن يكون التغيير مؤسسياً أو محدوداً يخص دائرة أو الإدارة العليا.
3. أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً ومرحلياً.
4. أن يكون التغيير مبادراً أو ناتجاً عن رد فعل، نتيجة تغيير معين في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية.

ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية سيتم توضيح برامج التغيير التنظيمي التي تبنتها الدراسة:

- برنامج تغيير أهداف المصارف.
- برنامج تغيير الهياكل التنظيمية.
- برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته.
- برنامج تغيير العمليات الداخلية.
- برنامج تغيير معارف الموارد البشرية.

2-2-4-1 برنامج التغيير التنظيمي للأهداف:

لقد عرف (Brown& Harvey,2006:346) الأهداف بأنها ما يرغب الأفراد في تحقيقه من خلال القيام بأعمالهم، وهو يتطلب انتهاج الأفراد للسلوك المطلوب للأداء. و قد بين جواد (2000أ، ص 178) بأن بيئة المنظمة تمارس ضغوطا وتضع ضوابط على عملية توضيح وتحديد الأهداف، حيث

أن بيئة المنظمة هي المصدر الرئيس للتغيير، فهي تمثل الفرص الممكن إستثمارها من قبل المنظمة، وتبرز منها التهديدات، والمخاطر التي قد تؤدي إلى تراجع أداء المنظمة، الأمر الذي يؤكد على ما طرحه الباحثون بضرورة التحليل الجيد لكافة عناصر البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمنظمة، وتحليل مواطن قوة وضعف المنظمة، والفرص والتهديدات التي يتوجب على إدارة المنظمة أخذها بالإعتبار عند وضع الأهداف وتغييرها، حيث إن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات التي تقوم بأدوار وأنشطة مختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

و قد أكد جواد (2000ب، ص 28) على إنه يتوجب على المنظمات تحليل ودراسة السلوك الإنساني في العمل، والذي يرتكز أساساً على قدرة المنظمة، ممثلة بالمديرين على فهم العاملين وحاجاتهم، ورغباتهم، ودوافعهم، وأسباب السلوك الذي يصدر عنهم في مواقف العمل المختلفة، فأهداف المنظمة هي الغاية المنشودة التي تفرض المدى المطلوب، وتحدد الإتجاه للجهود المطلوبة من إدارة المنظمة لرسم الخطط، وممارسة عملية التخطيط.

من جهته أكد الخفاجي (2008،ص307 –302) بأن الأهداف تمثل نقطة البداية والنهاية في نفس الوقت لأية نشاط إنساني، فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، و قد عرض الخفاجي عدة تصنيفات للأهداف بناءً على آراء الباحثين السابقين، حيث يمكن تصنيف الأهداف بدرجة إرتباطها بالأداء المالي وغير المالي، وبعدها الزمني بعيدة أم متوسطة أو قريبة الأمد، ومجالها التشغيلي، والتسويقي والخدمي، ومستواها التنظيمي، وقابليتها للقياس الكمي وغير الكمي، وغيرها من الأبعاد التي يتوجب على المنظمات تحديدها بوضوح، كما بين الخفاجي بأنه توجد خصائص مشتركة

لأهداف البرامج التي تتبناها المنظمات إتفق عليها أغلب الباحثين بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة ونشاطها أو مستواها وهي:

1. **قبول الأهداف:** حيث يتوجب قبول الأهداف من الأفراد القائمين على تنفيذها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير المعلومات عن الأهداف المطلوبة، والمشاركة في وضع وصياغة الأهداف، والسيطرة على وسائل انجازها.
2. **وضوح الأهداف:** حيث يتوجب تحديد وتوضيح الأهداف المطلوبة من كل طرف سواء أكان فرداً أم جماعة أم وحدة عمل، وتحديد المسؤولية عن تحقيق الأهداف بشكل واضح، بحيث يتم تفادي الخلط ما بين الأهداف.
3. **واقعية الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف المطلوبة واقعية، بحيث تجمع ما بين التحدي والواقعية، بحيث يكون هناك حافزٌ للمسئولين عن تحقيق الأهداف وتحديدها لهم، بحيث لا تكون مستحيلة التطبيق مما يؤدي إلى العزوف عن تحقيقها.
4. **قابلية الأهداف للقياس:** إن الأهداف القابلة للقياس توفر أداة رقابة وتقييم لأداء المنظمة وأفرادها لقياس الإنجازات بالأهداف الموضوعة.
5. **مرونة الأهداف:** يتوجب أن تكون الأهداف مرنة تجاه تغيرات البيئة وأن لا تكون ثابتة.
6. **تكاملية الأهداف:** من خلال أن تكون مشتقة من الهدف الرئيس للمنظمة، حيث تمتلك المنظمات أكثر من هدف واحد، ولكن يجب ربط هذه الأهداف بالهدف الرئيس للمنظمة.

2-2-4-2 برنامج التغيير التنظيمي للهياكل التنظيمية:

لقد اعتبر Wilson & Rosenfed (1990:215) أن الهياكل التنظيمية في المنظمات تعبر عن العلاقات الناشئة بين عناصر وأقسام المنظمة، وتوضح جوانب المرجعيات الإدارية، والعلاقات بين الأفراد والأقسام، ونطاق الإشراف والسيطرة. أما السالم وآخرون(2005، ص157) فأكدوا بأنها عبارة عن وسيلة إيضاحية بيانية، تصور الشكل التنظيمي للمنظمة أو الوحدات التنظيمية فيها، وهي تبرز أوجه الأنشطة الرئيسة للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والإتصال، والمستويات التنظيمية، ونطاق الإشراف، وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق. أما Bartol & Martin (1994: 283) فقد عرفا الهيكل التنظيمي بأنه التشكيل الرسمي الذي تصممه الإدارة للعلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات، لإنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة. كما وعرف Stacy (2003,:62) الهياكل التنظيمية بأنها الأسلوب الرسمي لتحديد المستويات الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد المرجعيات الإدارية. من جهته بين جواد (2000أ ص19، 274) بأن الهيكل التنظيمي يشير إلى عدد ونوعية الوحدات والمراكز الإدارية الممكن تواجدها في المنظمة، وكذلك يعبر عن طبيعة السلوك المطلوب من الأفراد الذين يشغلون هذه الوحدات والمراكز للقيام بالأدوار المطلوبة منهم، و قد بين بأن الهيكل التنظيمي يرتبط ويعتمد على الإستراتيجة المعتمدة من قبل المنظمة، حيث أن الهيكل التنظيمي هو بنيان مصمم ومنظم تتم من خلاله عمليات المنظمة، وسواء أكان الهيكل رسمياً أم غير رسمياً فهو له وجهان:

أ. إنه يتضمن خطوط الصلاحيات وشبكات الاتصال بين أقسام ووحدات عمل المنظمة.

ب. توافد المعلومات والبيانات عبر خطوط الصلاحيات والإتصالات.

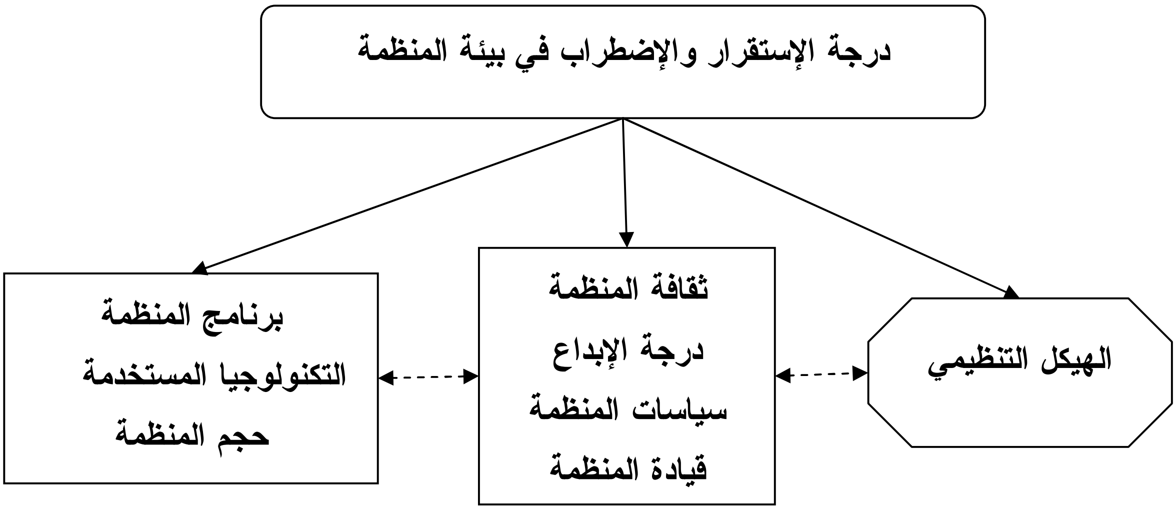
أما العمیان (2005، ص 205) فقد عرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة، و قد وضح العميان بأنه يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية، وهي الهياكل الرسمية التي تتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا، والهياكل غير الرسمية والتي تكون عادة عفوية غير منظمة، تنشأ نتيجة تجمع مجموعة من الأشخاص في موقع معين في المنظمة. و قد عرض الباحثان Senior & Fleming (2006:79) ستة أبعاد أساسية يتوجب أخذها بالاعتبار عند تصميم الهياكل التنظيمية وهي:

1. درجة التخصص.
2. درجة نمطية الإجراءات وسياسات العمل.
3. عدد وحجم السياسات والتعليمات المكتوبة والتي يتم تواصلها بين الموظفين.
4. مجال وإطار السلطة في المنظمة وعدد المستويات الإدارية.
5. طول وعرض الهيكل والذي يوضح التبعية الإدارية.
6. ثقافة العاملين ومدى استيعابهم وفهمهم للإجراءات والسياسات المكتوبة وغير المكتوبة، وكيفية سير الأمور في المنظمة.

و قد طرح Senior & Fleming (2006:105) نموذجاً يوضح محددات تصميم الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (2-3)

محددات تصميم الهياكل التنظيمية



المصدر: Senior, B. and Fleming, J. (2006). **Organizational Change**, 3rd ed. Prentice Hall Inc. London.P: 105

كما وأكد جواد (2000ب، ص 19) بأنه حتى تكون المنظمة قادرة على التعامل مع بيئتها بنجاح وفاعلية، يتطلب منها اختيار الشكل الهيكلي المناسب لها والذي يعزز حالة النجاح والاستقرار المنشود للمنظمة، حيث إن أي تغيير أو تطور في عوامل البيئة الخارجية يوجب على العوامل الخاصة بالبيئة الداخلية الإستجابة لها، وإلا فان المنظمة قد تواجه الفشل. كما وأعتبر العميان (2005، ص 231) بأن عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي هي عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في ظروفها البيئية، أو التغير في التكنولوجيا السائدة فيها، جميعها عوامل تؤثر على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.

إذاً، يمكن تلخيص المحددات التي توثر في تشكيل وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، وهي المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ودرجة إستقرارها أو إضطرابها، حيث تؤثر بصياغة برنامج المنظمة التي تتبناها، كما تؤثر التكنولوجيا المستخدمة وحجم المنظمة من حيث زيادة الحجم أو تقليص الحجم، وثقافة المنظمة، والسياسات التي تتبعها، والإدارة العليا وتصورها، جميعها محددات تؤثر في تشكيل وتصميم وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمصارف في الأردن.

وإعتبر سالم وآخرون (2005، ص 145) الهيكل التنظيمي أنه محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومتعددة، وتشمل هذه التحليلات ما يلي:

- تحليل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة، ومقدار الأنشطة اللازمة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تحليل القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية المختلفة، وذلك بمعرفة من يتخذ القرار؟ ومتى ولماذا ؟.
- تحليل العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية لكل وحدة إدارية، مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة، وذلك لتحديد خطوط الاتصال التي تحتاج اليها المنظمة.
- تحليل البيئة، وذلك بتحليل عناصر البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والثقافية والتكنولوجية، وغيرها من العوامل التي تؤثر على المنظمة، حيث إنه كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي.

و قد قامت المصارف التجارية العاملة في الأردن بإجراء تقسيمات هيكلية متعددة، فمنها من قام باستحداث قطاعات عمل جديدة، تهدف من خلالها التركيز على شرائح محددة من العملاء، وذلك لطبيعة

وجود إختلاف في خصائص وإحتياجات هذه الشرائح، ونذكر من هذه الأقسام أو القطاعات الجديدة (التجزئة، الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، كبار العملاء)، كما أن البعض الآخر قام بإنشاء مركزيات للعمليات لحصر كافة العمليات خارج الفروع، وحصرها في مراكز محددة بهدف تقليل الكلف، وزيادة درجة التخصص في هذه الأعمال، ومنها من قام بالتقسيم الجغرافي ضمن مناطق وأقاليم. وبغض النظر عن المنهج الذي تبنته المصارف التجارية فإن ذلك أثر بشكل مباشر على تشكيل الهياكل التنظيمية وعدد المستويات الإدارية بها، لذا يرى الباحث بأنه تكمن العلاقة بين برنامج المنظمة والهيكل التنظيمي حيث يتكون الهيكل التنظيمي من علاقات رسمية وغير رسمية بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة، الأمر الذي يوجب على المنظمة إختيار التصميم الهيكلي الملائم لظروفها، حيث لا يوجد تصميم ملائم يناسب أي منظمة ويضمن لها النجاح نظراً لعدة محددات كإختلاف حجم المنظمات، والثقافة السائدة، والتكنولوجيا المستخدمة، وقوة أصحاب المصالح وغيرها من المؤثرات (انظر مثلاً: البنك العربي 2007، بنك الأردن 2007، بنك الأردني الكويتي 2007).

2-2-4-3 برنامج التغيير التنظيمي في شبكات الاتصال ومنظوماته:

لقد بين Balgun & Hailey (2004:169) بأن عملية الاتصال خلال كافة مراحل برامج التغيير التنظيمي من تشخيص وصياغة وتطبيق يعتبر هاماً جداً، ويتوجب على المنظمات الإهتمام به لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، كما وإعتبر العميان (2005،ص 237) بأن الاتصال هو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم، وتنسيق وتوجيه ورقابة، وهو يعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. من جهته أكد جواد (2000ب،ص 34) على أن الإتصال يعتبر نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة، فهو سلوك مقصود من جانب

المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى الإستجابة بالسلوك المطلوب، و قد بين بأنه لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة بدون خطوات وقنوات الإتصال، لنقل المعاني بين أطراف وأعضاء المنظمة، بغض النظر عن حجم ونوع ودرجة تعقيد المنظمة، و قد بين جواد ثلاثة أنواع للإتصال الرسمي في المنظمات وهي:

1. الإتصال من الأعلى إلى الأدنى (نازل)، ويتضمن إعلام المرؤوسين في المنظمة بالسياسات والقرارات والإجراءات التي إعتمدتها المنظمة، ويتوجب على المرؤوسين إتباعها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة.
2. الإتصال من الأدنى إلى الأعلى (صاعد)، ويقصد به رفع البيانات والمعلومات إلى الرؤساء، و قد تتضمن تقارير بالإنجازات، وإقتراحات وشكاوي.
3. الإتصال الأفقي، وهو الإتصال الذي يجري بين أفراد التنظيم في المستوى الإداري الواحد، أو الذين يعملون في وحدات عمل مختلفة.

كما ويوجد أنواع أخرى من الإتصال غير الرسمي في المنظمة يحدث بين الأفراد والجماعات ليس له شكل واحد، وإنما يأخذ أشكال وطرق متنوعة تؤثر على بيئة المنظمة، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما تمت إدارته وتوجيهه لمصلحة المنظمة.

و قد بين Brown & Haily (2006: 169) نوعين أساسيين لطرق إيصال المعلومات والتواصل بين عناصر التنظيم وهما:

أ. **الإتصال الرسمي:** ويتضمن أساليب الإتصال اللفظية والمكتوبة لإيصال المعلومات بين داخل وخارج المنظمة.

ب. **الإتصال غير الرسمي الرمزي:** حيث تعتبر من أهم مصادر وأساليب إيصال نماذج وبرامج التغيير التنظيمي، وتشمل الرموز والشعارات التي تطلقها المنظمة، والمظهر الذي يظهر به الموظفون، وأسلوب تعاملهم وسلوكهم مع زملائهم والعملاء، كما وتشمل أساليب الإتصال غير الرسمي كالقصص، وأسلوب التقييم، والإجتماعات غير الرسمية خارج نطاق العمل والرحلات وغيرها.

كما أوضح Balgun & Haily (2004:170) بأن كل طرف من أطراف ذوي المصالح يحتاج إلى درجة ومستوى معين من المعلومات وتفاصيلها، لذا يتوجب على المنظمات الإهتمام بالأمور التالية: التوقيت، وسائل الإتصال، ونقل الرسالة.

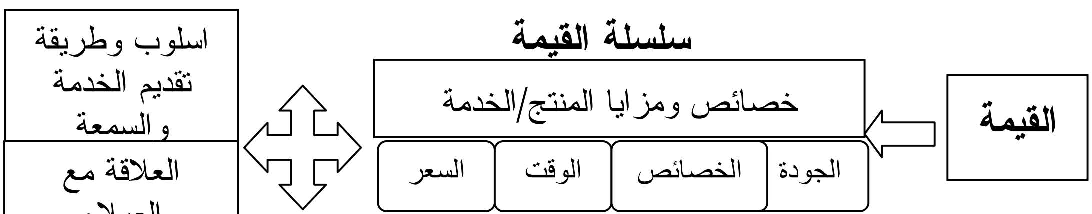
و قد يكون من الضروري مراعاة المنظمات عند صياغة برنامج الاتصال كبرامج مكملة لبرنامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المنظمات أن تهتم بإرسال المعلومات حول برامج التغيير التنظيمي في كافة مراحله بشكل متناسق ومناسب، بحيث يساعد على تقبل الموظفين له، ولتعزيز التغيير من خلال التفسير والتوضيح، و متابعة تحديث المعلومات وإيصالها إلى كافة الأطراف أولا بأول، كما يمكن لها إختيار أسلوب وطريقة إيصال المعلومات تبعا للمرحلة التي تمر بها برنامج التغيير التنظيمي التي تنتهجها المصارف، ونوع التغيير المطلوب، وموقع وحجم المصرف، كإستخدام شبكة الإنترنت والقنوات الآلية المختلفة للتواصل مع العملاء في المواقع والمناطق المختلفة، وإستخدام مراكز الخدمة الهاتفية للإهتمام بالتغذية العكسية من العاملين والعملاء لمعرفة ملاحظاتهم ومقترحاتهم. كما وأن مسئولية إيصال التغيير المطلوب هي مسئولية كافة المديرين، ورؤساء فرق العمل والمشرفين في كافة

وحدات عمل المنظمة، وذلك لتحفيز موظفيهم على تبني التغيير المطلوب، والإسهام في إنجاحه وتحقيق أهداف المنظمة.

2-2-4-4 برنامج التغيير التنظيمي للعمليات الداخلية:

لقد بين Wheelen & Hunger (2002:13) أن برنامج التغيير التنظيمي في تصميم العمليات والخدمات ضمن المستوى الثالث والأخير من أنواع البرامج التي تتبناها المنظمة، وهي إحدى البرامج الوظيفية التي تتبعها وحدات عمل وأقسام المنظمة، لترجمة وتحقيق أهداف المنظمة العامة وأهداف قطاع الأعمال، ويتم ذلك من خلال التركيز على تحسين الإنتاجية، وتطوير خدمات ومنتجات المنظمة، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاهتمام بتحليل بيئة المنظمة، وذلك بتطوير قدراتها وجداراتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وذلك بوساطة تحليل سلسلة القيمة (Value Chain)، و قد عبر عنها Kaplan & Norton (1996: 74) بأنها تمثل كافة مراحل وخصائص المنتج أو الخدمة من تصميم، وعرض، بيع، وخدمة ما بعد البيع، إضافة إلى أبعاد العلاقة مع العملاء، و قد مثلها الباحثان بالشكل (2-4) الآتي:

الشكل (2-4)



المصدر: Kaplan, Robert S., & Norton, David P, (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business Review, Boston, USA:74

و قد عبر عنها جواد (2000 أ، ص 117) بأن برنامج التغيير التنظيمي في العمليات الداخلية تعرض فرصاً عدة لإسناد ودعم البرنامج التي تتبناها المنظمة، حيث تركز بشكل مباشر على الوظائف الأساسية للمنظمة وهي (وظيفة البحث والتطوير، وظيفة التمويل، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج، ووظيفة الإدارة)، فهي تؤدي إلى تقسيم وتوزيع أعمال المنظمة حتى يسهل إنجازها، من أجل تحقيق الغايات المنشودة، وتتعدد البرامج الوظيفية تبعا لطبيعة حجم ونشاط المنظمة.

ولأغراض الدراسة الحالية، فستتم الإشارة إلى برنامج التغيير في تصميم العمليات الداخلية للمصارف والتي تتضمن تصميم الخدمات، والمنتجات، إضافة إلى السياسات والإجراءات المصرفية. ومن خلال خبرة الباحث العملية في المجال المصرفي، واستناداً إلى الأدبيات التي أطلع عليها الباحث في هذا المجال فيمكن للمصارف من تنفيذ البرامج الوظيفية الخاصة بتغيير تصميم خدماتها المصرفية من خلال تحليل وتفهم الإعتبارات المتعلقة بقاعدة العملاء من حيث :

أ - حجم وعدد العملاء وخصائصهم الشخصية

ب - توجه العملاء وولاؤهم للمصرف، ويتضح ذلك من خلال تحليل وتشخيص علاقة العملاء بالمصرف، ويمكن ذلك من خلال تحليل الرغبة في شراء منتجات وخدمات أخرى من المصرف (البيع العرضي)، مدة التعامل مع المصرف، الأعمال والخدمات الجديدة التي يحصل عليها العملاء، والمفقودة نتيجة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة، نسبة العملاء الخارجيين إلى العملاء الداخليين، والتحليل السلوكي لاحتياجاتهم.

ج- تفهم احتياجات العملاء وتصوراتهم، حيث يتوجب قياس مدى رضا العملاء عن الخدمات البنكية، ومعالجة شكاويهم، وتغيير الأسعار، وأسلوب البيع، والمتابعة، بناءً على الإهتمام

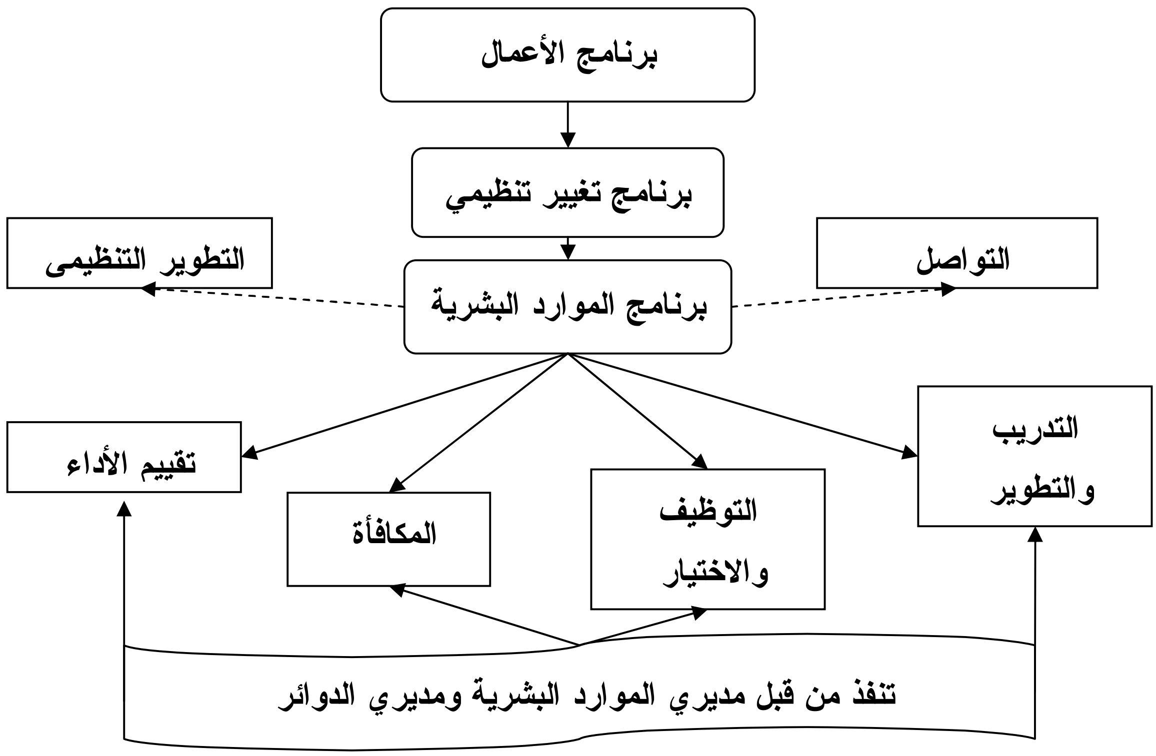
بتحليل التغذية العكسية والتي يمكن الحصول عليها من خلال الاستبانه أو المقابلة أو الملاحظة.

2-2-4-5 برنامج التغيير التنظيمي في معارف الموارد البشرية:

تعتبر هذه البرامج إحدى البرامج الوظيفية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولتوضيح هذه البرامج لا بد لنا من تحليل مكونات عناصر هذا النظام، إستناداً إلى ما ذكره (Balogun & Hailey,2006:190-1) كما هو موضح في الشكل (2-5) الآتي:

الشكل (2-5)

مكونات نظام الموارد البشرية



المصدر: Balogun, Julia and Hailey, V. Hope (2006) **Exploring Strategic Change**, 2nd ed. Pearson Education Limited

وتكمن أهمية برنامج التغيير التنظيمي الخاصة بالتغيير في إدارة الموارد البشرية لأي منظمة في القدرة على التغيير في سياسات وإجراءات العمل، وبما يسهم بشكل كبير في القدرة على توجيه وتطبيق برنامج التغيير المطلوبة، كما تكمن أهمية عملية الربط بين مكونات نظام الموارد البشرية لدعم برنامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المنظمة خاصة في مرحلة التحويل.

ويمكن عرض مكونات النظام وفقا للباحثين Balogun & Hailey (2006:190) كالآتي:

1. استقطاب الموظفين وتعيينهم وفقاً لأسس علمية واضحة، وإختيار الموظفين وفقاً لخصائصهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وبما يلائم الهدف المطلوب منهم وفقا لبرنامج التغيير.
2. تقييم أداء العاملين بعد وضع أهداف محددة لهم، ومراقبة ومتابعة أدائهم وتطويرها بإستمرار.
3. التدريب والتطوير الإداري المستمر لمهارات و قدرات العاملين على القيام بالأعمال المناطة لهم بكفاءة.
4. مكافأة العاملين على أدائهم من خلال التغيير في شروط ومتطلبات الترقية، وبما يتماشى مع الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، بحيث تكون المكافأة حافزاً لهم لدفع عملية التغيير.

و قد أكد الباحثان على ضرورة مراجعة أدوار العاملين، والهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم الوظائف وبما يتماشى مع عملية التغيير التنظيمي. و قد قامت المصارف التجارية العاملة في الأردن بتبني برامج تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب على أدائها، من خلال الإستثمار في برامج التدريب لتطوير مهاراتهم، كما عمدت المصارف التجارية إلى إستقطاب الموظفين الجدد للمناصب الإدارية العليا، والتركيز على تنمية روح الإنتماء للمصارف، وتطوير أنظمة لتقييم وتدوير الكفاءات في المصارف.

2-3 الأداء

2-3-1 تمهيد

لقد بين جواد (2000 أ، ص 315-317) أهمية العلاقة بين برنامج المنظمات وأسلوب الرقابة والتقييم، حيث إنه بدون التقييم والرقابة يتعذر تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها المنشودة، وتبرز الحاجة إلى تقييم برنامج المنظمة تقييماً مستمراً دوماً، بسبب احتمالية التغيير في هذا الكون المعقد والديناميكي، لاسيما وأن التغيير يعتبر العنصر الثابت الوحيد فيه، ويعتبر مستحيلاً أن تقوم أي منظمة بتنفيذ إستراتيجيتها وهي واثقة كل الثقة من أن نتائجها ستؤدي إلى تحقيقها للأهداف الموضوعة، الأمر الذي يدفع بإدارة المنظمات إلى البحث عن الأسلوب المناسب الذي يمكنها من تقييم أدائها بشكل متكامل وموضوعي.

و قد كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية وبيانات الدخل فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمات لرسالتها وتصورها، فتحقيق أرباح مرتفعة في السنة الحالية، أو عن طريق تحديد العائد على الاستثمار قد لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل، حيث من الممكن أن تكون نتائج الأعمال في الأمد القريب هي تخفيض التكاليف فقط (Kaplan & Norton,1992:72). كما أكد الغالبي وادريس (2007، ص 476) بأن مفهوم الأداء هو هام وجوهري لمنظمات الأعمال كافة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية، وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة البرنامج، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة وعدمه. وعزز ذلك بييرس وآخرون بأن التوجه الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة يستلزم توفير معلومات جديدة من أجل التخطيط، واتخاذ القرارات البرنامج، ومراجعة

البرنامج بما يحتوي على العوامل الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة معا، وأن يتم توسيعها لتشمل معلومات البرنامج التي تمد المنظمة بالقدرة على الإستمرار في ظل المنافسة الشديدة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات وضع برامج تغيير تنظيمي معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة في بيئة المنظمة، ويبين الملحق (7) المصارف التجارية والمنظمات العالمية التي إستخدمت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أدائها.

2-3-2 الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

لقد تم تناول تعريف مفهوم الأداء وأبعاده وتطبيقاته في العديد من الإتجاهات الفكرية الإدارية التي ظهرت في بداية القرن الماضي، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الوقت والحركة للتخلص من الحركات الزائدة في العمل من أجلِ تحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية في العمل، كما أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا الموضوع بالبحث والدراسة لتحديد مفهومه، كما طوروا عدة أدوات ونماذج لقياسه.

لقد بين الغالبي وادريس (2007، ص477) بأن الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمنظورات التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها مديرو المنظمات، كما وتختلف بإختلاف النشاط الذي تقوم به المنظمات، ويستعرض الباحثان عدة تعريفات للأداء منها أن الأداء هو انعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما إعتبر Whittington & Mayer (1998: 40) بأن الأداء هو

المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

2-3-3 أهمية قياس الأداء التنظيمي:

إن قياس الأداء عنصر هام جداً يجب تطويره من قبل المنظمات، وهو يعتبر عملية أساسية من العمليات الإدارية في المنظمة، لا تقل قدراً بحال عن العمليات الإدارية الأخرى، كإتخاذ القرار وبناء فرق العمل وغيرها. و قد أكد جواد (2000أ، ص 319) بأن التقييم والرقابة من الوظائف الإدارية التي يتم تأديتها تنظيميا في كافة الستويات الإدارية للمنظمة، وتعد وظيفة متممة لأعمال التخطيط الإستراتيجي فهي تساعد على تقييم ورقابة مسيرة المنظمة باتجاه الأهداف الموضوعة. وعزز ذلك الغالبي وإدريس (2007، ص 487-490) بأن الرقابة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة، وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، فهي عملية تقوم بها المنظمات لتحليل أعمالها المنجزة، ثم قياسها ومقارنتها لفترة زمنية معينة، و قد أوضح الباحثان بأن منظورات الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات، والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات، فهي توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المحكمة والذكية حول ما تقوم به المنظمة. ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة منظورات الأداء الجيدة هي:

- مستوى جودة الأعمال.
- مستوى تحقيق الأهداف.
- مستوى رضا العملاء.

- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمنظورات الإحصائية الموضوعة.

- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

بناءً على ذلك، فانه يمكننا القول بأن عملية تقييم الأداء بشكل عام، هي قياس للأعمال والفعاليات المتحققة، ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقاً، وذلك لإكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، بهدف إستغلال مواردها المتاحة بأفضل طريقة، ومدى نجاحها في هذا الإستغلال. لذلك، فإن الأداء يمثل محصلة ذلك النشاط لكامل المنظمة، وهو يعكس نجاح وبقاء وإستمرارية المنظمة، و قدرتها على المنافسة من خلال قدرتها على الاستجابة، والتكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل بها، وذلك وفقاً لأسس ومعايير محددة تضعها المنظمة في ضوء أهدافها التي ترسمها. وبالرغم من أن الأداء المالي ضروري لنجاح كافة المنظمات بما فيها المنظمات غير الربحية كما أوضحت سابقاً، ونظراً لمساوئ الأسلوب التقليدي الذي يركز على البيانات المالية السطحية فقط والتي تتقادم بسرعة، لذلك بدأ البحث عن أساليب تقييم أفضل، ومن هنا جاء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن و الذي يعتبر هيكلاً أو إطاراً عملياً لقياس أداء المنظمات.

2-3-4 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecards)

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، إهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات، مما أدى إلى ظهور الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بوساطة Robert Kaplan و David Norton في مقال نشراه في مجلة Harvard Business Review ، حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، و قد نوقشت لأول مرة في

جامعة هارفارد في عام 1992، حيث تعتمد على التصور والأهداف البرنامج التي تتم ترجمتها إلى نظام لمنظورات الأداء، ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه. وقد بين Kaplan & Norton (1992:71) بأن البطاقة تهتم في تحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المنظورات المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين منظورات الأداء الخارجية والداخلية، حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها " **نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية**" (Kaplan & Norton, 1992:71).

كما بين العامري وغالبي إن بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا كله يتم بترجمة البرنامج إلى مجموعة من منظورات الأداء (العامرى، والغالبى ،2003)، إذ تركز على تحقيق الأهداف المالية كما تتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة البرنامج إلى عمل فعال. وتغطي منظورات البطاقة المؤشرات المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والإبداع، حيث تتناول البطاقة أربعة منظورات مهمة لقياس أداء أية منظمة وهي مؤشرات مالية ومؤشرات عن العملاء والأسواق، ومؤشرات عن كفاءة العمليات الداخلية، ومؤشرات حول تعلم المنظمة وإبداعها، حيث تعتمد على تصور المنظمة وأهداف البرنامج لها، والتي تتم ترجمتها إلى نظام لتقييم الأداء،

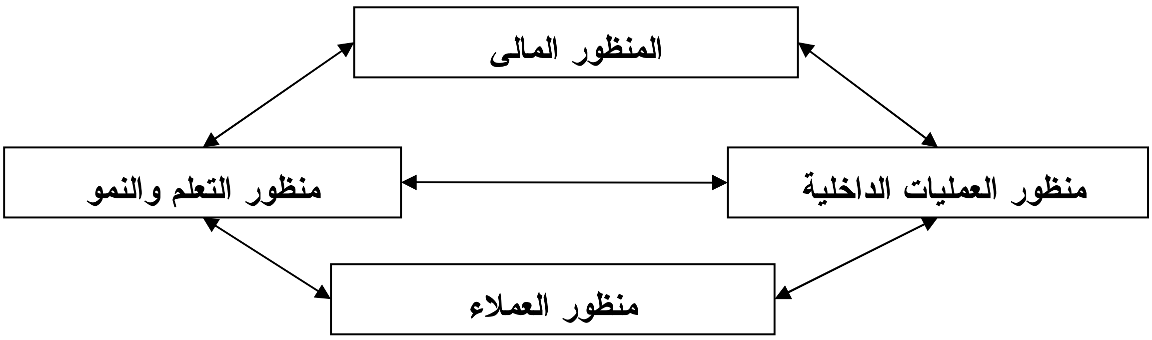
ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه (Kaplin & Norton, 1996: 8).

2-3-4-1 المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن توضيح المنظورات الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن عند بداية طرحها من قبل الباحثين (Kaplan& Norton, 1992:7) في الشكل (2-6) ، حيث تتضمن المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات، ومنظور التعلم والنمو كما يلي:

الشكل (2-6)

ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن



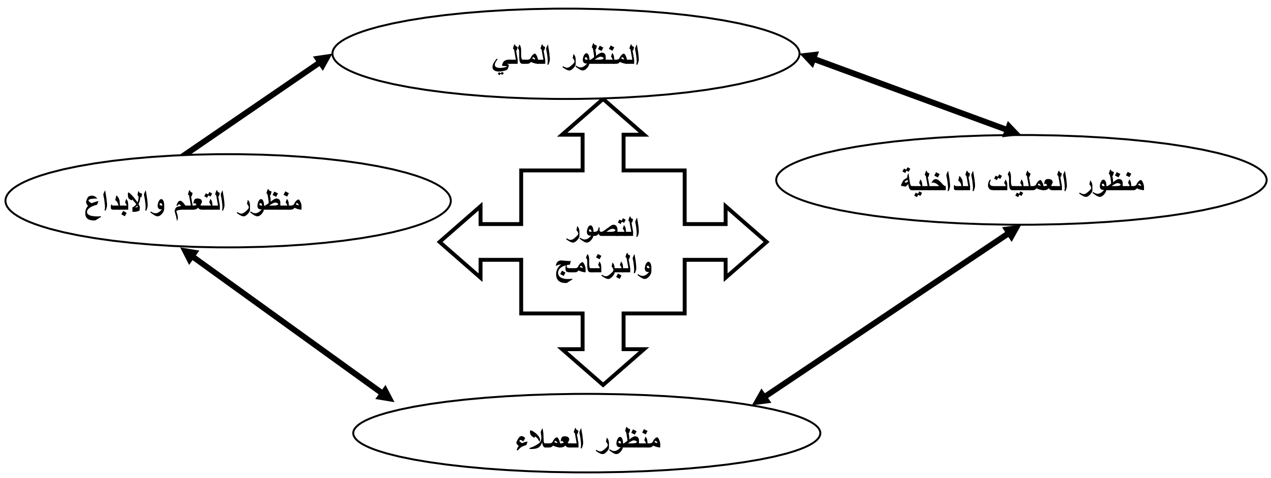
المصدر:

Kaplan,R. & Norton, D. (1992)," **The Balanced Scorecards: Measures That Drive Performance**", Harvard Business Review, Vol.70 (1).

وقد استمر الباحثان كابلان ونورتون في تطوير النموذج، حيث قاما بإضافة تصور المنظمة والبرنامج التي تتبناها، نظراً لأهمية ترجمة تصور المنظمة لمستقبلها وتحليل الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها من خلال تبنيها لبرنامج التغيير التنظيمي، وترجمتها إلى مبادرات وبرامج عمل منظمة تعتمد على بعضها بعضاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويوضح الشكل الآتي (2-7) المرحلة الثانية من نموذج بطاقة الأداء المتوازن :

الشكل (2-7)

عناصر قياس الأداء المتوازن



المصدر : Kaplan& Norton, "Using The Balanced Scorecards as a Strategic Management System", HBR, 1996:76

ويوضح الشكل (2-7) الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث نلاحظ بأن هناك أربعة منظورات جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يأتي:

1. المنظور المالي (Financial Perspective) :

يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والابداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لناتج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة، ويتم في هذا المحور الإجابة عن السؤال الآتي:

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟

و قد أوضح Kaplan & Norton (2001:4) إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمنظمة والإجابة عن التساؤل أعلاه هما:

- برنامج نمو الإيرادات للمنظمة، فمثلا بالنسبة للمصارف يتم ذلك من خلال زيادة محفظة التسهيلات والودائع للعملاء الحاليين والجدد، ومن خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة.
- برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة إستخدام موارد المنظمة المختلفة وخفض التكاليف.

ويختلف الهدف المالي بين المنظمات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث إن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفاعلية أدائها، بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، كما وتختلف الأهداف المالية بإختلاف دورة حياة المنظمة (النمو، البقاء، الاستمرار)، فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو

الحصة السوقية في الأسواق الجديدة، وإلى الزبائن الجدد، أما الأهداف في مرحلة الإستمرار (الإنتاج) فهي تركز على التدفق النقدي (Kaplan & Norton,1996:48-50).

ولأغراض الدراسة الحالية فإن من أهم المنظورات المستخدمة لا الحصر لتقييم الأداء المالي في المصارف التجاريةهي النمو في نسبة الأرباح، نمو الموجودات، نمو العائد على الإستثمار، تحسين القيمة المضافة التي تحققها المصارف، توسع المصارف التجارية من خلال زيادة الإنتشار الجغرافي المحلي والدولي من خلال زيادة عدد الفروع ، وزيادة الحصة السوقية للمصارف.

2. منظور العملاء (Customer Perspective):

يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا للخطة البرنامج للمنظمة، حيث إن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة، لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، و قدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها.

و قد أوضح Kaplan & Norton (1992: 62) أن على المنظمة أن تجيب في هذا المنظور عن السؤال الآتي:

كيف يجب على المنظمة أن تظهر لزبائنها من أجل تحقيق رؤية المنظمة؟

وتستخدم المنظمات منظورات متعددة لتقييم تطورها ونموها مثل حصة السوق، وعدد العملاء الجدد، ومستوى رضا العملاء، ولأغراض الدراسة الحالية يركز الباحث على عدة منظورات لتقييم هذا

المنظور في المصارف التجارية الأردنية وهي : وضوح سياسة تسعير الخدمات المصرفية، تحسين جودة الخدمات المصرفية، تحسين درجة ثقة العملاء الحاليين للمصرف، وتطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة تلبي إحتياجات العملاء، وتحسين المسؤولية الإجتماعية للمصارف، وإحتواء شكاوي العملاء.

3- منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective):

ويبين Kaplan & Norton (1996:93-110) أن هذا المنظور يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ولتتمكن إدارة المنظمات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين. ويتم في هذا المنظور الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هي العمليات اللازم أن تتميز بها المنظمة حتى تتمكن من تحقيق رضا المساهمين ورضا العملاء؟

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:

- **عملية الابتكار:** والتي تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل إحتياجات المنظمة، وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد، كما يتم الإستمرار بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والعملاء الحاليين، مع الأخذ بالإعتبار إستمرار البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها لكسب رضاهم.

- **العملية التشغيلية:** وهي عمليات المنظمة التي تقوم بها بدءً من إستلام طلبات العملاء، وانتهاءً بتقديم الخدمة أو المنتج لهم. وهذه العمليات يجب أن تتصف بإنسجام كامل من حيث جودة تصميم الخدمة وبأقل كلفة، وتقليص وقت التوصيل مع الأخذ بالإعتبار تزويد الخدمة بالوقت المناسب والمطلوب سواء خلال عمليات التشغيل أو خلال عمليات التسليم.
- **عملية الخدمة بعد البيع:** تعتبر هذه العملية الجزء الأخير من سلسلة القيمة للعمليات التشغيلية الداخلية، وهي تمثل العمليات المتعلقة بخدمة العملاء بعد البيع، وتشمل هذه العملية كفالة ما بعد البيع، وخدمات التصليح، وطرق الدفع، واسترجاع المنتج، والبرامج التدريبية لتعليم أفضل طريقة لإستخدام المنتج أو الخدمة.

و قد أضاف Kaplan & Norton (2001:5-6) بعدا جديدا إلى منظور العمليات الداخلية، وهو مسؤولية المنظمة الاجتماعية من خلال الالتزام بالقوانين البيئية، وذلك بعدم إحداث تلوث للبيئة نتيجة التصنيع والإنتاج، والالتزام بمعايير السلامة العامة، والاهتمام بخدمة المجتمع المحلي في الأسواق التي تمارس المنظمة نشاطها، وتوجد عدة منظورات لأداء العمليات الداخلية للمنظمة لكي تكون المنظمة مميزة بأدائها على المدى البعيد من خلال الابتكار والإبداع، وعلى المدى القصير من خلال عملياتها التشغيلية الداخلية، ومن هذه المنظورات المستخدمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن ما يلي:

- كفاءة العمليات من خلال تقليص الفترة الزمنية لتصميم وتطوير وتسليم الخدمة أو المنتج
- جودة الخدمة أو المنتج المقدم للعملاء
- الإستخدام الكفء للأنظمة الآلية المستخدمة واستغلال القنوات الآلية لتقديم الخدمات

- عدد المنتجات والخدمات المطورة
- الأموال المنفقة على البحث والتطوير
- الأموال المنفقة على المشاريع الخيرية والخدمية
- التكاليف الخاصة بأجهزة السلامة العامة للعاملين .

4. منظور التعلم والابداع (Learning & Innovation Perspective):

لقد أوضح Kaplan & Norton (1996:126-127) بأن هذا المنظور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية منظمة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية، بمستوى عالٍ بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، كما ويركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، وكيفية الإستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى إستغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المنظمة، وإستراتيجة التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة بإقتدار من جهة أخرى. ويمكن تلخيص القدرات التي يركز عليها هذا المنظور فيما يأتي:

(1) قدرات الموظفين.

(2) قدرات نظام المعلومات .

(3) تحفيز وتمكين الموظفين لتقديم المبادرات والمقترحات.

وقد أوضح Kaplan & Norton (1996:226-227) بأن كل منظور من المنظورات الرئيسة الأربعة يسجل ما يلي:

1. **الأغراض (Objectives):** وهي الأغراض الرئيسة التي يجب تحقيقها مثل النمو، التوسع والإنتشار.

2. **المنظورات (Measures):** وضع المنظورات التي ستستعمل لقياس مدى تقدم المنظمة نحو بلوغ الهدف.

3. **الأهداف (Targets)** : تحديد نسب النمو المستهدفة والأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها.

4. **المبادرات (Initiatives):** وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

2-3-4-2 الوظائف الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن كمنهج للقياس:

لقد بين Kaplan & Norton (1996) بأن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء المتوازن للمنظمات، يمكن اعتبارها كأداة برنامج للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف من بينها :

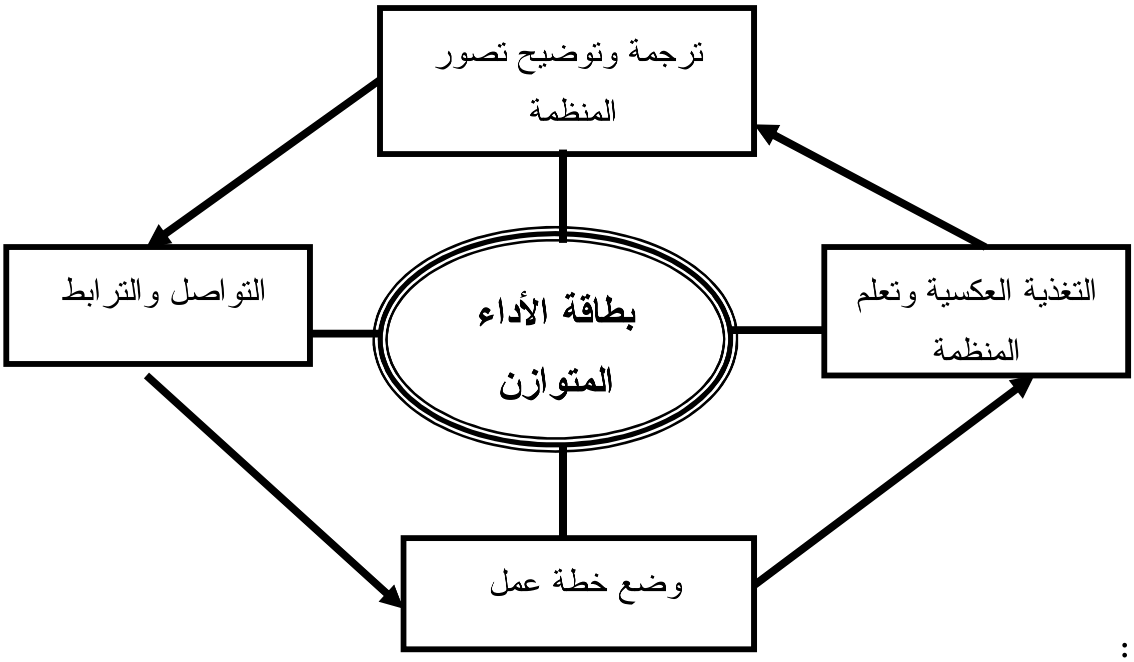
أولا : توضيح وترجمة تصور المنظمات وبرامجها

حيث تمكن المنظمات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح تصور المنظمة بخصوص السوق المستهدف، وشريحة العملاء الذين ستقوم المنظمات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها، كما تحدد المنظمات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد، وقد بين Kaplan &

Norton (77 :1996) كيفية إدارة المنظمة لإستراتيجيتها وفق أربع خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل (2–8) الآتي:

الشكل (2–8)

خطوات إدارة الإستراتيجية: العمليات الأربع



المصدر:

Kaplan & Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review.

ثانيا : توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة

كما بين Kaplan & Norton (1996:10-19) بأنه يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسة التي يجب تنفيذها حتى تنجح برامج التغيير التنظيمي، مما يتطلب أن تقوم المنظمات بربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد مع الميزانيات المالية بوساطة إستخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها. فتقديم الخدمة

أو المنتج في المصارف التجارية(على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف تقليص فترة انتظار العميل في المصرف، وفترة إصدار الخدمة وتسليمها، بحيث يتم اختصار وتقليص سلسلة وخطوات العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة.

ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات

يظهر أفضل تأثير لقياس بطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث التغيير التنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ويمكن توضيح العلاقات السببية في منظورات البطاقة بحيث تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى مؤشرات مالية، فمثلاً خفض تكلفة تطوير المنتجات المصرفية يمكن ترجمته إلى وفر في المصاريف التشغيلية، أو فترة أقصر لطرح المنتجات في السوق، أو كفاءة في العمليات، أو تحسين إمكانات العاملين.

رابعا: التغذية العكسية و التعلم

لقد أكد Kaplan & Norton(1996) على أهمية التغذية العكسية في عملية التحسين والتطوير المستمر في أداء المنظمات وبحيث ينقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل تكون فيه المنظمة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة، والتي نتجت عن ممارستها وتطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي، ومن خلال الإفادة من خبرة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المنظمة وفيما بين الموظفين أنفسهم.

2-3-4-3 الأبعاد التي يتوجب على المنظمات مراعاتها عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

أكد المغربي (2006، ص 9-17) والغالبي وإدريس (2007، ص505)على ضرورة مراعاة عدة أمور حتى تتمكن المنظمات المعاصرة من تصميم بطاقات الأداء المتوازن، والربط بين مجموعة الأهداف ومؤشرات القياس التي تتبناها المنظمة، حيث جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكل الجزء المركزي في الربط الاستراتيجي وفي إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد فريق الإدارة على أن يقوم بتطبيق البرنامج، وتوصيلها، ومراقبتها، بإستخدام النظام المربوط داخليا مع تصور المنظمة بعيد الأمد. كما أوضح كابلن ونورتون (Kaplan & Norton, 1996: 75-85) بأنه يتوجب على المنظمات مراعاة عدة أمور لتحقيق التوازن في أدائها، وربط تصورها وبرامجها مع عناصر أدائها المختلفة، ولتحقيق هذا الترابط يجب مراعاة النقاط التالية :

1- منظورات بطاقة قياس الأداء المتوازن

يتوجب على المنظمات مراعاة كافة منظورات بطاقة الأهداف المتوازنة و هي المنظور المالي و منظور العملاء و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و الإبداع.

2- المحاور التي يحتوى عليها كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن موضحة في الجدول أدناه (2-1) وتتضمن ما يلي:

1. الأهداف Objectives.
2. القياسات (المؤشرات) Measures
3. المعايير(النتائج المستهدفة) Target
4. المبادرات Initatives

الجدول (2−1)

محاور منظورات بطاقة الأداء المتوازن

المنظور :			
الأهداف	مؤشرات القياس	المعيار (النتيجة المستهدفة)	المبادرات

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى دراسات Kaplan &Norton, 1996

ويوضح الجدول (2−1) المحاور التي يشتمل عليها كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال الجدول يمكننا توضيح المصطلحات التالية المغربي (2006، ص 11):

1. المنظور (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل في المنظورات التالية : المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والإبداع، ويحتوي كل منظور على مجموعة من الأهداف التي تصب في إتجاه معين، والمؤشرات ، والمعايير ، والمبادرات.

2. الأهداف (Objectives) :

النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام، موزعة على منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية البرنامج، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة أرباح المصرف بنسبة 10% في نهاية العام الحالي .

3. مؤشرات القياس (Measures or Indicators):

وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، ويتم عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة مالية محددة سلفا. مثال ذلك : مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)، مؤشر نمو الارباح (نسبة مالية)، مؤشر كفاءة العمليات (نسبة الخطأ في العمليات).

4. المعيار المستهدفٍ (Target) :

مقدار محدد أو نسبة محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه، ويتم تحديد هذه النسبة أو المعيار بناءً على أفضل الممارسات في الصناعة، أو قطاع المنظمة (Best Practices)، أو بالإعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

5. المبادرات (Initiatives):

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية، أو المقترحات المقدمة من مديري وموظفي المنظمة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك : فتح فروع جديدة للمصرف داخل أو خارج الأردن أو طرح خدمات ومنتجات جديدة.

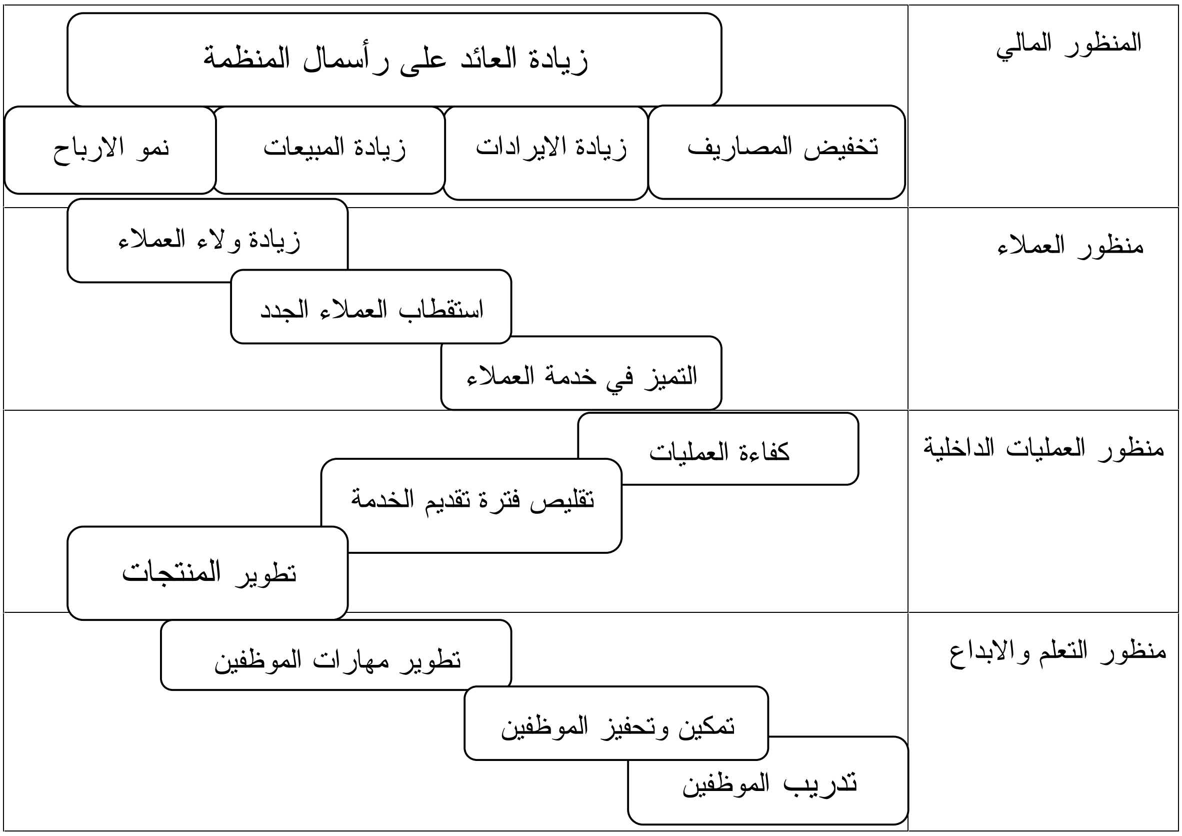
6. العلاقات السببية (Cause and Effect Relationships) :

تمثل العمليات البرنامج علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب على المنظمة عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تبحث عن سلسلة العلاقات التي تنشأ بين مختلف عملياتها، وفقا لمنظورات البطاقة الأربعة والتي توضح خطة عمل وبرنامج المنظمة التي تتبناها في مرحلة حياتها (& Kaplan Norton,1996:149)، وأن تقوم بتصميم التساؤلات الذكية لتحقيق أهدافها البرنامج، ومحاولة تقديم

الإجابات المنطقية عن هذه التساؤلات (Bourne, 2007: 38-42). ويمكن توضيح العلاقات السببية من خلال المثال التالي: زيادة العائد على الموجودات يتطلب زيادة في الإيرادات الناتجة عن المبيعات وتخفيض المصاريف، مما يتطلب من المنظمة الاهتمام بزيادة ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج زيادة العائد على الموجودات وزيادة المبيعات وتخفيض المصاريف في المنظور المالي، وزيادة ولاء العملاء في منظور العملاء، ولكن كيف يتحقق هذا الهدف؟ هنا حتى تتمكن المنظمة من زيادة إيراداتها يتوجب عليها زيادة مبيعاتها، وحتى تتمكن من زيادة مبيعاتها يتوجب عليها الاهتمام بعملائها الحاليين واستقطاب العملاء الجدد، اذأ يتم إضافة التميز في خدمة العملاء واستقطاب العملاء الجدد في منظور العملاء، وحتى تتمكن من كسب ولاء العملاء ورضاهم يتوجب عليها تحسين مميزات الخدمة وتقليص وقت الحصول على الخدمة وتقليل معدل الخطأ في العمليات، اذا ندرج كفاءة العمليات وتطوير المنتجات في منظور العمليات الداخلية. وحتى تتمكن المنظمة من تطوير خدماتها وزيادة كفاءة عملياتها يتوجب عليها الاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم وتمكينهم وزيادة مهاراتهم العملية، إذن يتم إدراج تدريب وتطوير العاملين في منظور التعلم والابداع ويبين الشكل (2–9) هذا المثال مقسما إلى أربعة عناصر رئيسة تكون نموذجاً لقياس الأداء المتوازن.

الشكل (2−9)

دور العلاقات السببية بين تساؤلات المنظمة في بطاقة الأداء المتوازن



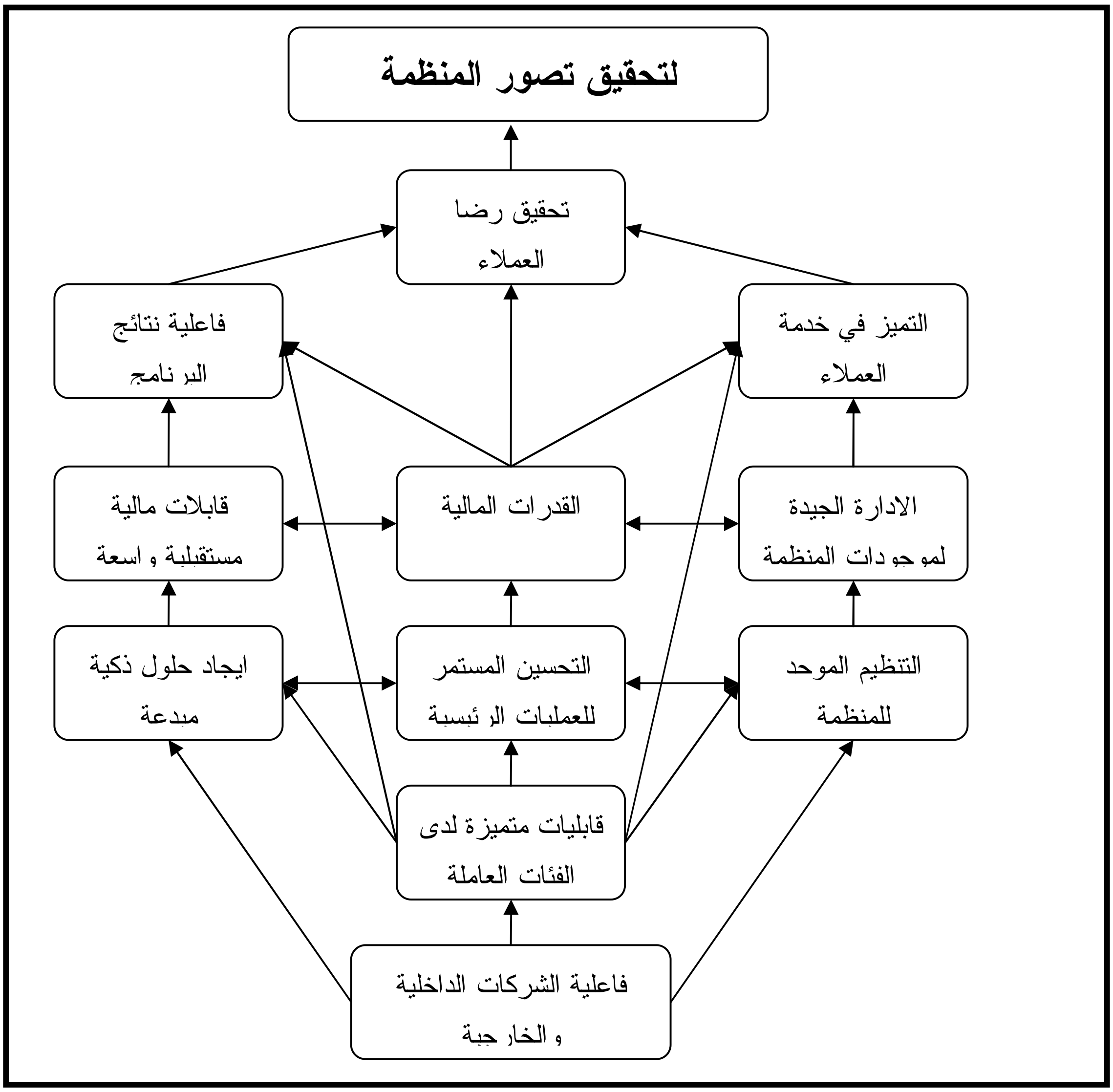
المصدر: من إعداد الباحث بناء على الأدبيات

أما فيما يتعلق بالترابط المنطقي لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، فقد أضاف Kaplan& Norton (1996:76) رؤية مبتكرة إلى البطاقة بوصفها حلقة وصل بين منظور المنظمة الإستراتيجي، وبين خطط المنظمة وأنشطتها قصيرة الأجل، وأوضحا العلاقات بين منظورات الأداء في المنظورات الأربعة وفقا لعلاقات السبب والنتيجة والتي سميت بالخارطة الإستراتيجية (Strategy Map)، ويوضح الشكل (2−10) نموذجا مبسطا لعلاقات الترابط المذكور.

شكل (2-10)

الإرتباطات وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة

(الخارطة الاستراتيجية)



المصدر: الغالبي وادريس،" الإدارة الأستراتيجية-منظور منهجي متكامل" 2007، ص 505

7. دوافع الأداء والنتائج (Outcomes and Performance Drivers) :

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ البرنامج أم لا(Kaplan & Norton, 1996: 149) وبالعكس، فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تمت ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي، وذلك لأن أي تطوير لن تتم ملاحظته إلا إذا تمت ترجمته إلى زيادة في نتائج المنظمة المالية.

8- هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

لقد أوضح كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1996:32-34)، بالرغم من أن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات لا تقدم دليلا قوياً على نجاح المنظمة أو فشلها، ولا تؤكد تحقيق المنظمة لأهدافها البرنامج، إلا أنه لا يمكن تجاهلها ومن الضروري الاهتمام بهذه المؤشرات المالية بالإضافة إلى المنظورات الأخرى لقياس الأداء المتوازن للمنظمة، و قد بين بأن المنظورات الأربعة تلائم معظم منظمات الأعمال، ولكنه أكد بأنه يمكن للمنظمات إستخدام منظورات إضافية حسب احتياجها وظروفها والبيئة المحيطة لها، فيمكن اعتبار منظور الموارد البشرية أو منظور المسؤولية الاجتماعية أو أي منظور تجده المنظمة مناسبا وأن يكون قابلاً للقياس.

2-3-4-4 مميزات بطاقة الأداء المتوازن، والمخاطر الواجب مراعاتها.

تتميز بطاقة الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها، هذا إلى جانب تخوف البعض منها للعديد من المخاطر، وفيما يلى نلمح لأهم تلك المميزات والمخاطر كما أوضحها الباحثان (Kaplan & Norton,1996) .

أولاً : مميزات بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

1 - توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل (الم (التغيير التنظيمي) و االتنظيمي) و اللتحسينات التي قد تحدث في أداء المنظمة.

2 - تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المنظمة .

3- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة إلى الربح علي المنظورات والأهداف المالية.

4 - تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.

5- تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثانيا : المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن المخاطر التي يمكن مواجهتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي:

1 - صعوبة حصر العلاقات السببية بين التغيير و التحسن في الأداء نتيجة تداخلات محتملة أو بسبب ظروف لم تتنتبه لها ادارة المنظمة. فهذه الصعوبة قد تسبب ضعفاً في تعميم نتائج دراسة العلاقات السببية بين التغيير و تحسين الاداء.

2 - عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المنظورات.

3- عدم الاعتماد على المنظورات الموضوعية فقط، وإنما أيضا المنظورات غير الموضوعية مما يتطلب من أن الإدارة الحذر وتحري الدقة.

4 – الاهتمام بالمنظورات غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، الأمر الذي يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرون للمنظورات المالية .

2-4 الدراســـــات ذات الصلـــــة

للوقوف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة ببرنامج التغيير وتقييم الأداء المتوازن، فقد تم الإطلاع على الدراسات التالية، و هي الأكثر صلةً بالموضوع. و هذه الدراسات منشورة باللغتين، العربية و الانجليزية. و الهدف من هذا العرض هو توضيح النظريات و التطبيقات التي توصل إليها الباحثون السابقون.

2-4-1 الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة القاسم، (2008) بعنوان " تأثير التزام المصارف التجارية العاملة في الأردن بمبادىء الفطنة المنظمية على أدائها المؤسسي"

لقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر مبادىء الفطنة المنظمية في المصارف التجارية العاملة في الأردن بإعتبار الفطنة جزءً من إستراتيجية التغيير التنظيمي المطبقة، ومدى تأثير إلتزام المصارف بها على مستوى أدائها. و قد قام الباحث بتحليل وجهة نظر مديري وموظفي المصارف التجارية العاملة في الأردن من خلال إستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. بينت الدراسة وجود توافق في وجهات نظر مجموعة المديرين ومجموعة العاملين بخصوص توافر مبادىء الفطنة

المنظمية في المصارف، ولم تتوافق اجاباتهم بخصوص تأثير الالتزام بمبدأ الخفة ورشاقة الاستجابة. و أكدت الدراسة أن الفطنة المنظمية هي جزئية هامة من التغيير التنظيمي الذي تبنته المصارف و بانها تلبي حاجة المصارف للنمو أو الإبداع الذي تسعى إداراتها إلى تطبيقه بشكل حثيث. و بينت الدراسة عدم وجود إختلافات في توافر الفطنة التنظيمية بين المصارف التجارية المحلية والأجنبية العاملة في الأردن.

أما فيما يتعلق بالدراسة الحالية موضوع البحث فهناك توافق بينها وبين دراسة (القاسم) من حيث اختيار عينة الدراسة من فئة مديري الدوائر حيث إنهم المعنيون بتطبيق برامج التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى إتباع أسلوب البحث الميداني لمعرفة الأثر المتوقع للتغيير التنظيمي على أداء المصارف. وتختلف عنها بأنها ستبحث في أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف بشكل أكثر شمولية من جزئية الفطنة التنظيمية أو التركيز على الإبداع. كما تستخدم الدراسة الحالية محتوى بطاقة الأداء المتوازن كإطار عام يقود التحليل.

2. دراسة الغالبي وإدريس، (2007) بعنوان " علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي/ دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"

لقد حاولت هذه الدراسة أن تبين إلى أي مدى يؤثر وضوح الإتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء منظمات الأعمال من خلال فحص العلاقات بين مؤشرات الأداء التنظيمي المهمة وأبعاد الإتجاه الإستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات الاتجاه الاستراتيجي في عينة الدراسة وهي المصارف التجارية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على

العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي. و قد توصل الباحثان إلى أن هناك علاقة ذات دالة إحصائية بين مكونات الإتجاه الإستراتيجي للبنك ورسالة البنك وقيم ورؤية البنك وكل من الأداء المالي والعمليات، كما بينت الدراسة قصور إستخدام المؤشرات المالية منفردة لقياس أداء المصارف. ودعت الدراسة الى ضرورة الربط بين مكونات الإتجاه الإستراتيجي وكل من الأداء المالي والعمليات، و ضرورة إدراك مديري ورؤساء أقسام البنوك أهمية الاتصالات و شبكاتها في عملية ربط التغيير الإستراتيجي بنتائج عملية.

و تفيد دراسة الغالبي وإدريس (2007) هذه الدراسة في التأكيد على ربط التغيير بالأداء و الإشارة إلى ضرورة العناية ببناء شبكات الإتصال التنظيمي كوسيلة لتحسين مخرجات التغيير التنظيمي.

3. دراسة أبو شنب (2007) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء إدارة مياه ومجاري منطقة عمان الكبرى " دراسة حالة خصخصة"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة و ذلك من وجهة نظر مديري الإدارتين العليا والوسطى. و قد توصلت الدراسة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي الناتج عن تبني المنظمة لاستراتيجيات تغيير جديدة تمثلت بالخصخصة، وأكدت الدراسة أن الأداء التنظيمي قد تحسن مقارنة بالوضع الذي كان قائما قبل تبني الاستراتيجية الجديدة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية و أهمية إستخدام نظم المعلومات الإدارية من أجل رفع كفاءة المنظمة.

ويرى البحث أن دراسة أبو شنب (2007) قد أبرزت علاقة التغيير التنظيمي بالهياكل التنظيمية، و كيف أن تخفيف درجة المركزية و تطوير منح الصلاحيات قد يؤثر ايجابيا على الأداء.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة ابو شنب (2007) في أنها ستقيس أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن من عدة جهات و ليس فقط من جهة الهياكل التنظيمية و سلطة اتخاذ القرارات أو التفويض.

4. دراسة الأعور (2005) بعنوان: قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، بهدف الوقوف على أثر تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في فاعلية هذه الشركات من حيث تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، بالإضافة إلى فحص مدى الاختلاف في تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لاستراتيجيات التغيير والتطوير باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والجنس. و قد أظهرت الدراسة أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل عام، ولكنها تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا. و اظهرت الدراسة وجود علاقة بين مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير والفاعلية (مقاسه بمدى تحقيق الأهداف)، وعدم وجود علاقة بالعائد على الاستثمار. و أوصت الدراسة أن تضع الشركات تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير ضمن أولوياتها، وتقوم بتهيئة البيئة المناسبة لقبولها، وإشراك العاملين في عملية الإعداد للتغيير، وبناء قنوات بين العاملين في الشركات بحيث تسمح بتدفق الآراء والملاحظات والتغذية العكسية من العاملين، بحيث تساعد في تقييم نتائج التغيير والتطوير في عملية التطبيق لهذه الإستراتيجيات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة خالد الأعور من حيث كونها دراسة وصفية ميدانية لتطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي من وجهة نظر المديرين، وتختلف عنها من حيث هدف الدراسة ومتغيراتها، حيث تقوم الدراسة الحالية بقياس أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن، وليس الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وبإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وسوف يحاول الباحث التأكد من أهمية التواصل بين الإدارة والموظفين في مراحل صياغة وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي لتطوير أداء المصارف.

5. دراسة الجابري، (2005) بعنوان: بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لشركات الاتصالات الأردنية أكثر ملاءمة من النماذج المستخدمة عالميا (الأمريكية والأوروبية واليابانية)، حيث قام الباحث بتحليل ومقارنة العناصر المكونة لهذه النماذج بهدف الوقوف على مدى تحقيقها لخصائص ومعايير الملاءمة والتوقيت المناسب، وتوفيرها للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالإضافة إلى قدرتها على التكيف الذاتي. و قد طبقت الدراسة على كافة شركات قطاع الاتصالات في الأردن وتشمل شركة فاست لينك، شركة موبايكوم، وشركة الاتصالات الأردنية. و قد كشفت الدراسة عن عدة نتائج أهمها أن النماذج العالمية المستخدمة لقياس أداء الشركات تحقق خصائص التوقيت المناسب، وتقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي، إلا أنها لا تحقق خاصية الملاءمة. كما وجد الباحث بأن هذه الشركات المبحوثة تواجه صعوبات في تقدير الأهمية النسبية لكل محور من محاور قياس الأداء، وصعوبة في

تحديد المعايير المستهدفة التي يجب على الشركة تحقيقها لغرض إجراء المقارنة بين أدائها الفعلي والمستهدف.

و قد أفاد الباحث في الدراسة قيد البحث من التعرف على نماذج تقييم الأداء الشامل المطبقة في شركات الإتصالات في الأردن، وسوف يحاول الباحث إعادة فحص المتغيرات الناتجة عن برنامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن، ومقارنة النتائج التي سيحصل عليها بنتائج دراسة الجابري لمحاولة الحصول على نموذج ملائم لقياس الأداء المتوازن للمصارف في الأردن.

6. دراسة الفلاحات (2005) بعنوان " برنامج مقترح لتطبيق النموذج المتوازن لقياس ألأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى وضع برنامج مقترح لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. و قد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها إن النسبة الأكبر من الشركات المبحوثة لا يوجد في هياكلها التنظيمية وظيفتا محاسب إداري ومحاسب تكاليف، لذلك تعتمد الشركات على الاستشارات الخارجية. وتتبنى الشركات نموذج مالي وغير مالي لتقييم أدائها، ومن ضمن المؤشرات غير المالية عملياتها الداخلية، أداء موظفيها ومسؤوليتها الاجتماعية، كما تستخدم الشركات أساليب إدارية حديثة في تخطيط عملياتها. و قد أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير وظيفتي التخطيط والرقابة وبما يمكنها من تحقيق وتدعيم القدرات التنافسية محليا وعالميا، آخذين بالاعتبار بأن بناء البرنامج للنموذج المتوازن

لقياس الأداء يختلف من شركة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي. كما أوصى الباحث إدارة الشركات بتوفير البيانات اللازمة التي تساعد على الوصول إلى مؤشرات كل منظور من المنظورات السابقة.

و قد أفاد الباحث في الدراسة الحالية في التنبيه على أهمية توافر البيانات اللازمة لتقييم الأداء بشكل متوازن. و هذا المحور هو ما ستناقشه الدراسة في الفصول اللاحقة. حيث يعتبر توافر البيانات المالية جزءً أساساً من متغيرات الدراسة الحالية و ضرورة ملحة لتقييم أداء المصارف بموضوعية.

7. دراسة الوقفي، (2004) بعنوان "تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بحث مفهوم ثقافة المنظمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك التجارية في الأردن وعددها 16 بنكا عند إعداد الدراسة. و قد كانت عينة الدراسة ممثلة بمديري البنوك. و قد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليلي لفحص فرضيات الدراسة، كما قامت الدراسة بمراجعة التقارير الصادرة عن البنوك والبنك المركزي. و قد توصلت الدراسة إلى أن خصائص المديرين والمؤهل العلمي والتخصص والجنس تؤثر جميعها على فهم المديرين لثقافة المنظمة وبالتالي على أداء المنظمات، وأنه يوجد إهتمام كبير للعملاء بالتجهيزات والمعدات التي يستخدمها البنك، وظهر ذلك من خلال بحثهم عن الخدمات المميزة. و قد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية لدى مديري البنوك التجارية من خلال فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتحفيز المشاركة والعمل الجماعي كأساس لتحسين أداء البنوك.

و قد تم الإفادة من هذه الدراسة من جهة أنها أكدت أهمية تغيير المنظمة لنظم الإتصالات بين مختلف مستويات المنظمة، و كذلك تأكيد الدراسة على خدمة العملاء كجزء من أهداف إستراتيجية التغيير في المنظمة. هذا بالإضافة إلى التركيز على دور الإبداع لتحسين أداء المنظمة. و هذه العناصر الثلاثة (الإتصالات وخدمة العملاء والإبداع) هي ذاتها ما سيتم بحثة في الدراسة الحالية و ذلك كجزء من بحث العلاقة بين تبني برامج التغيير التنظيمي و الأداء العام للمصارف.

8. دراسة مسودة، (2004) بعنوان "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة"

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وتقييم أداءها في ضوء تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن. و ركزت الدراسة على المحاور الأساسية للبطاقة للوقوف على أهم المجالات والمحاور التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أداء الجامعات. و قد إتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي الميداني لإستقصاء آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة، و قد ركزت الدراسة على تقييم أداء الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة، حيث إنهم الفئة التي تستلم الخدمة. و قد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن محور التعلم والإبداع قد حظي بأقل إهتمام من قبل جميع فئات الدراسة، مما يؤكد على ضرورة الإهتمام به لجعل التغيير التنظيمي فعالاً. كما حصلت الجامعات على أفضل تقييم لأدائها من وجهة نظر كافة فئات عينة الدراسة وذلك بناءً على المؤشرات غير المالية. و قد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة لنموذج تقييم الأداء بوساطة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والاعتماد على المؤشرات غير المالية

والمالية في التقييم، مع ضرورة الإهتمام بالمؤشرات النوعية غير المالية وخاصة بمحور التعلم والإبداع لزيادة كفاءة عملها، وربط مؤشرات قياس الأداء بنظام حوافز وترقية في كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، وتوعية وإشراك كافة الموظفين في تحديد أهم مؤشرات قياس الأداء لوظائفهم، بحيث يتم تمكينهم من التقييم الذاتي لأدائهم، ومناقشة برنامج ورؤية الجامعات بعد إعادة الهيكلة مع الموظفين والأكاديميين بحيث يتم اشتقاق الأهداف البرنامج للجامعات لضمان تحقيقها. و قد قامت الدراسة الحالية بالإفادة من هذه التوصيات و محاولة التركيز عليها في التحليل بإعتبار التعلم والإبداع و خدمة العملاء وإشراك العاملين بإتخاذ القرارات التنظيمية كلها جزءاً أساساً من منظورات بطاقة الاداء المتوازن التي تستخدمها الدراسة الحالية كإطار عام للبحث.

و تختلف الدراسة قيد البحث عن دراسة مسودة (2004) في أنها تبحث في أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف التجارية العاملة في الأردن ببحث المنظورات الاربعة للأداء و هي المالية و خدمة العملاء و العمليات الداخلية و الإبداع والتعلم.

9. دراسة الغالبي وادريس، (2004) بعنوان "إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة البرنامج – دراسة اختباريه في البنك العربي"

هدفت الدراسة إلى تطوير مدخل جديد لربط مرحلتي صياغة وتقييم برنامج المنظمات وربط الأهداف من خلال الإفادة من بطاقة الأداء الموزونة، ونتائج تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) في بناء الخارطة البرنامج للمنظمة، و قد أجري البحث على البنك العربي حيث كانت عينة الدراسة هي مديرو الإدارة العليا، و قد تم توزيع استمارة على عينة من مدريري البنك، و

قد تم إستخدام الأساليب الإحصائية متضمنة المتوسط الحسابي والوسط الموزون لاستخراج أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ومن ثم تم العمل على ترجمة النتائج في إطار بطاقة الأداء الموزونة.

و قد أوصى الباحثان على ضرورة اعتماد تحليل SWOT بصيغة منهجية متكاملة وعلى أساس أبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة، كما و قد أوصوا بضرورة اعتناء الإدارة العليا بمفاهيم قياس الأداء المتكامل والشمولي وليس التركيز فقط على المؤشرات المالية فقط.

10. دراسة العامري والغالبي، (2003) بعنوان " بطاقة القياس المتوازن كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"

هي دراسة نظرية أجريت على الجامعات الخاصة الأردنية، و قد هدفت إلى توضيح أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تأخذ بالاعتبار أبعادا متعددة كالإبداع، ورضا العملاء بالإضافة إلى المؤشرات المالية والعمليات الداخلية. كما و قد هدفت الدراسة إلى بيان كيفية إستخدام النظام وما هي الأفكار الأساسية له وما هي محتوياته، وكيف يمكن تكييف النظام في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- يمكن تكييف وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الجامعات الخاصة الأردنية وذلك لشموليته لكافة عناصر الأداء الأساسية.

- المرونة العالية التي يتمتع بها المنظور حيث أوضح الباحثان بأنه يمكن إضافة وحذف معايير أخرى حسب وضع وظروف الجامعات، كما ويمكن تغيير الأهداف وفق بيئة وظروف عمل الجامعات.

- يعد منظور الأداء المتوازن وسيلة رقابية بيد الإدارة البرنامج، حيث يمكن إستخدامه لرقابة العمليات، وهذه ميزة تخلو منها منظورات الأداء المالية التقليدية.

2-4-2 الدراسات باللغة الانجليزية:

1. دراسة Frahm and Brown (2007) تحت عنوان: First steps: Linking Change Communication to Change Receptivity

هدفت الدراسة إلى فحص مراحل وخطوات التغيير التنظيمي الأولية في منظمات الأعمال العامة، وكيفية إيصال ومناقشة للتغيير التنظيمي للموظفين كعنصر أساسي لنجاح التغيير.

و قد إستخدم الباحثان عدة طرق بحثية منها المسح الميداني، دراسة حالة، الملاحظة المشاركة، تحليل البيانات التاريخية. و قد توصلت الدراسة إلى أن مناقشة التغيير في مراحله الأولى عادة يكون صعب للغاية ويؤدي إلى إتباع الموظفين للأسلوب ألاستنتاجي لمناقشة التغيير، و قد أوصت الدراسة المديرين بضرورة مناقشة التغيير التنظيمي وإفهام الموظفين بأهداف التغيير الذي تسعى إليه المنظمات وأنه سبب رئيس لنجاح التغيير في هذه المنظمات. وسوف يقوم الباحث في الدراسة الحالية بإعادة فحص أثر التغيير التنظيمي على الموارد البشرية وكيفية إيصاله إلى المستويات الإدارية المختلفة بحيث يمكن قياس أثره على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن، ومناقشة أهمية التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين بحيث يتمكن الموظفون من فهم ماهية التغيير وأثره على تطوير الأداء المؤسسي.

2. دراسة Moran & Bright man (2001) جاءت تحت عنوان: Leading Organizational Change

هدفت الدراسة إلى مناقشة التغيير من وجهة نظر الموارد البشرية من حيث دوافع السلوك للمباشرة بالعمل، حيث كانت محركات ودوافع سلوك الموظفين ممثلة بالأهداف التي تضعها الإدارة،

السيطرة والتفوق، دورة إدارة التغيير التنظيمي، الهوية لكل وظيفة ونشاط، فهم الموقف الحالي للمنظمة وتطويره عبر برامج التغيير والتطوير. و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام القادة الإداريين بتسخير المحركات السلوكية لدى الموظفين لصالح التغيير التنظيمي، من خلال الاتصال مع الموظفين بشكل مستمر ومخاطبتهم والتوضيح لهم عن ماهية التغيير الذي تتبناه المنظمة. كما قدمت الدراسة مجموعة من النصائح لمديري التغيير وذلك لضمان نجاح التغيير التنظيمي، وساعدت الدراسة الحالية القادة الإداريين على تسهيل عملية التغيير التنظيمي وزيادة قدرتها على إدارة التغيير في المنظمات بفاعلية. ومن أهم توصيات الدراسة لمساعدة المنظمات على تطبيق برامج التغيير التنظيمي أن تمتلك المنظمة قاعدة معلومات مفيدة وحديثة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات بشكل مستمر ويومي، وأن تكون متطلبات تحقيق الأداء الجيد واضحة أمام الموظفين بحيث تدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة، كما يجب أن تهتم المنظمات بتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لهم، والعمل على تطويرهم باستمرار، وحثهم على العمل ضمن فرق العمل. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تهيئ المنظمات موظفيها على التغيير المنتظم الذي يساعد على استقرار ونمو المنظمة وتحقيقها لأهدافها. كما سيقوم الباحث في الدراسة قيد البحث بقياس آثار برنامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية و مقارنتها مع النتائج التي توصل إليها الباحثان في هذه الدراسة.

3. دراسة Kaplin & Norton (1992) بعنوان: The Balanced Scorecards- Measures That Drive Performance

تعتبر هذه الدراسة الأولى من حيث تقديم برنامج شامل لتقييم أداء المنظمات سمي بنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، حيث يعتمد هذا النموذج على أربعة معايير رئيسة لتقييم الأداء هي المنظور المالي،

ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والإبداع. و قد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح هذا النموذج الذي ابتكره الباحثان، حيث أوضحت الدراسة أن النظام التقليدي لقياس أداء المنظمات الذي يعتمد فقط على الأداء المالي يقيس فقط الأداء السابق للمنظمات في نهاية فترة زمنية معينة، حيث لا يأخذ هذا الأسلوب التقليدي المؤشرات غير المالية كالدورة التشغيلية، وجودة الخدمة المقدمة ورضا الموظفين ،....الخ.

و قد أوضحت الدراسة بأن النموذج المقدم من الباحثين يقيس الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمات، حيث يزود النموذج الإدارة العليا للمنظمات بمجموعة من المنظورات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الشامل للمنظمات، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة ويساعدها على تحديد مواطن القوة والضعف، كما ويؤثر هذا النموذج على سلوك الإدارة والموظفين. و قد طبق الباحثان الدراسة على اثنتي عشرة شركة أمريكية تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية، و قد أفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة متغيرات الدراسة حيث سيقوم الباحث بإعادة فحص متغيرات الدراسة على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن وذلك بإستخدام النموذج المقدم من الباحثين في الدراسة.

4. دراسة Kaplin & Norton (1996) بعنوان: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية إستخدام نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة لقياس الأداء كنظام للإدارة البرنامج، حيث يمكن النموذج الإدارة العليا للمنظمات من قياس أداء المنظمات من كافة النواحي بحيث يمكنها من الإستخدام الأفضل لأصولها غير الملموسة من خلال القدرة على قياس أدائها من خلال المحاور الأساسية الأربعة التي قام الباحثان بطرحها في دراستهما السابقة عام 1992، وهي

محور الأداء المالي، والعمليات التشغيلية الداخلية، ومحور التعلم والإبداع، ومحور الزبائن. حيث تمكن الباحثان من تمكين الإدارة العليا للمنظمات من ربط المؤشرات المستقبلية لبرنامج المنظمة بالمؤشرات الحالية التي تتعلق بالمحاور الأساسية الأربعة، و قد قام الباحثان بدراسة أكثر من مئة شركة أمريكية من قطاعات اقتصادية مختلفة، حيث تم إستقصاء أراء مديري الإدارة العليا بالمنظمات المبحوثة حول إستخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمات خلال تطبيق الإدارة للخطة البرنامج الموضوعة، و قد تمكن الباحثان من التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تمارس هذه المنظمات نشاطها بها. و قد حدد الباحثان عدة عمليات يتوجب على إدارة المنظمات تحقيقها لبلوغ هدفها، ومقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تواجهها في البيئة الخارجية وهي:

1. ترجمة رؤية ورسالة المنظمة وربطها بمجموعة من الأهداف وتحديد المنظورات المناسبة لقياس الأداء.

2. التواصل المستمر مع كافة وحدات ودوائر المنظمات وكافة الموظفين من خلال انسجام الأهداف البرنامج للمنظمة مع أهداف وحدات العمل ووضع إجراءات محددة وحوافز لتحقيق الأهداف.

3. الربط الفعال بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية وبما يتماشى مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

4. التركيز على أهمية التغذية العكسية من خلال المراجعة الدورية والمستمرة لبرنامج المنظمة واليات تطبيقها للمنظمات.

5. دراسة Norton & Kaplin (2001) بعنوان: Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الأصول غير الملموسة في المنظمات ودورها في بناء النموذج المتوازن لقياس الأداء من خلال إستخدام الخارطة البرنامج، حيث قام الباحثان بقياس هذه الأصول بإستخدام وحدات أخرى غير النقد وذلك لإظهار أهمية هذه الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

و قد طبق الباحثان الدراسة على مؤسسة أمريكية غير ربحية هي بلدية مدينة أمريكية إضافة إلى شركة خدمية، حيث تمكن الباحثان من الحصول على نتائج تؤكد بأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمات غير الربحية وأية منظمة أخرى من بناء الخارطة البرنامج للمنظمة من خلال

1- تحديد الأهداف البرنامج للمنظمة من خلال أربعة محاور هي:

المنظور المالي: حيث تحدد المنظمة برنامج النمو والربحية

العمليات التشغيلية الداخلية: وتحدد به المنظمة برنامج الإنتاج التي تحقق رضا المساهمين والعملاء.

منظور العملاء: حيث تحدد به المنظمة برنامج خلق القيمة المضافة للعملاء.

منظور التعلم والإبداع: ومن خلال هذا المنظور تتمكن المنظمة من بناء الخارطة البرنامج معتمدة بذلك على الإفادة من التجارب السابقة في تطوير عملياتها وأدائها

2- أن تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الجزئية للدوائر والموظفين

3- أن تتدرج المنظمة من الأعلى إلى الأسفل في تحديد الأهداف البرنامج والأهداف الأخرى ابتداء من المحور المالي ثم العملاء ثم العمليات الداخلية ثم التعلم والإبداع.

و قد أفاد الباحث من هذه الدراسة في دراسة إمكانية إستخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن، لاسيما أثناء تطبيق المصارف التجاريةلبرنامج التغيير التنظيمي، وسوف يقوم الباحث بمقارنة نتائج الدراسة قيد البحث مع النتائج التي توصل إليها الباحثان في الدراسة أعلاه بالرغم من الاختلاف في البيئة.

6. دراسة Warzynski (2001) بعنوان: " How can the Balanced Scorecard improve performance at your institution?"

لقد وجد الباحث أنه لا يوجد منظور واحد مناسب وشامل لقياس الأداء، و قد تمكن الباحث من تطوير منظورات لقياس الأداء بناءً على أربعة محاور أساسية يمكن تسميتها باللغة العربية ب "منظور و منظورات" و هي بالانجليزية Perspectives وهي:

1. المحور المالي والمتعلق في قدرة المؤسسة على تحقيق الربح التشغيلي وترشيد النفقات.
2. محور الزبائن والمتعلق برضا الطلبة والموظفين وترتيب المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
3. محور العمليات الداخلية ويتعلق بتحديد أهداف واضحة لكل قسم وإجراءات عمل وأنظمة فعالة وهيكل إداري مرن ومستجيب.
4. محور التطور والتعلم ويتعلق بمؤهلات أعضاء هيئة التدريس والموظفين وكفاءتهم ورضاهم.

و قد أظهرت الدراسة بأن هناك متغيرات عديدة ومتداخلة يتوجب على إدارة المنظمات الانتباه إليها ومراعاتها لتتمكن من تطوير منظور الأداء المتوازن لها.

7. دراسة Campbell et al (2002) بعنوان: Using the Balanced Scorecards as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy

لقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لمراجعة ومراقبة برنامج المنظمة من خلال تقييم إستراتيجيتها التشغيلية وتحديد الصعوبات والمعوقات والمشاكل التي من الممكن أن تواجهها خلال تنفيذ إستراتيجيتها، وكيف يمكن للمنظمة وضع الخطط التي من شأنها تقليل حدة هذه المشاكل والصعوبات.

و قد قام الباحثون بإجراء الدراسة على مخازن البيع بالتجزئة في مدينة لندن ببريطانيا، حيث شملت عينة الدراسة 82 مخزنا ضمن سلسلة مخازن كبرى يبلغ عدد طاقمها حوالي 740 طاقما ولكل طاقم مدير، ويبلغ مجموع إيرادات هذه السلسلة من المخازن حوالي 180 مليون دولار أمريكي.

تقوم هذه السلسلة من المخازن بتطبيق إستراتيجيتين هما:

1. برنامج التركيز على جودة المنتج العالية

2.برنامج التنويع في منتجاتها

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة قوية بين مستوى أداء المخازن ومهارات المديرين وطاقم الموظفين، حيث ارتفع مستوى أداء العاملين والمديرين بنسبة 14% مقارنة بالخطط الموضوعة لها، مما يدلل على إمكانية إستخدام أنظمة قياس الأداء بوساطة بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة وتحليل وتعديل البرنامج الموضوعة لعينة الدراسة.

2-5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي توضح أثر برنامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن، كما أنها تبحث أداء المصارف التجارية ضمن إطار الأداء المتوازن و الذي يشمل منظورات كلية تضم الأداء المالي، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع. و بهدف تلخيص الأفكار الرئيسة في الدراسات السابقة و كيف تتشابه أو تختلف عن الدراسة الحالية، و كذلك لأغراض التلخيص فقد تم تصميم الجدول رقم (2-2) بحيث يوضح بايجاز مفيد موقع الدراسة الحالية من الدراسات المشابهة و ذات العلاقة:

الجدول (2-2)

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	• أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء • التعرف على القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي • أنواع التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها. • بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لشركات الاتصالات الأردنية. • تطوير نموذجا لتقييم أداء الجامعات الخاص الأردنية بواسطة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن. • توضيح كيفية إستخدام نموذج البطاقات المتوازنة لقياس	• أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن

	الأداء كنظام للإدارة البرنامج. • أثر نمط تصميم المنظمة على فاعليتها . • قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير التنظيمي وأثر ذلك على قدرة المنظمة على الحفاظ على موظفيها • بحث العلاقة بين تغيير نظام المعلومات الإدارية وفعالية البنوك. • تحليل أثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين. • مناقشة التغيير من وجهة نظر الموارد البشرية من حيث دوافع السلوك لدى الموظفين. • أثر تغيير الأسلوب الإداري على الأداء العام للمنظمة.	
البيئة	• البنك الإسلامي، شركات الاتصالات، الجامعات الخاصة الأردنية، الإدارات الحكومية في اربد، الشركات الصناعية، المصارف التجارية الأردنية، إدارة مياه ومجاري عمان، المنظمات الأمريكية الصناعية	• المصارف التجارية في الأردن
المتغيرات	• المتغيرات المستقلة: التغيير في الهيكل التنظيمي ودرجة المركزية والتنميط الحوافز المادية ودرجة الأمان والاعتمادية، برامج التغيير التنظيمي المتعلقة بالموارد	• برنامج التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، ومنظورات الأداء المتوازن كمتغير تابع

	البشرية والهيكل والتكنولوجيا، القوى الدافعة للتغيير، تصميم المنظمة، دوافع السلوك لدى الموظفين، وسائل الاتصال في مرحلة التغيير، آثار التغيير التنظيمي، تغيير الأسلوب الإداري، • المتغيرات التابعة: الأداء، نجاح التغيير، الفاعلية، الربحية وتحقيق الأهداف، التكيف مع التغيير	
أسلوب القياس	• الأسلوب الوصفي والتحليلي، الميداني، والوثائقي	• الوصفي والتحليلي
الأدوات	• الاستبانه، ومنظور الخدمة، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، والتقارير الصادرة عن المصارف التجاريةوالبنك المركزي	• الاستبانه، الكشوف والتقارير المالية

الجدول من إعداد الباحث

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، ودلالات صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

3-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستعراض الأدب الإداري المتعلق ببرامج التغيير التنظيمي والأداء المتوازن، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية (secondary) التي تم استقصاؤها من المصارف التجارية الأردنية عينة البحث بهدف الوصول إلى نتائج قد تخدم القطاع المصرفي الأردني والمجتمع البحثي.

3-2 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو (510) مديراً من المديرين العاملين في المصارف و البنوك التجارية في الأردن و عددها (23) مصرفا. و تشمل فئة المديرين كلاً من المديرين في الإدارة العليا (مدير عام، ونائب مدير عام)، ومديري الإدارة الوسطى (مدير دائرة، ورئيس قسم، ومدير فرع). و يعمل المديرون في (23) مصرفا، منها (15) مصرفا أردنياً (منها مصرفين إسلاميين)، و(3) مصارف أجنبية و(5) مصارف عربية كما هو موضح في الملحق (8).

3-3 عينة الدراسة:

تم اتباع أسلوب العينة العشوائية لاختيار ما نسبته 62% من المجتمع البحثي، أي ما مقداره (320) مديراً. و بذلك تكون وحدة المعاينة البحثية هي المديرين في الادارات العليا و الوسطى. و تمت عملية اختيار العينة عن طريق التنسيق مع الإدارة العامة في كل مصرف حيث تم توزيع استبانه الدراسة على جميع أفراد العينة ثم استرجع منها (267) استبانه، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة

للتأكد من اكتمال تعبئتها وصلاحيتها للمعالجة تم استبعاد (7) استبيانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (260) استبانه أي بنسبة استجابة (81.2%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها (اي 320 إستبانة). وكما هو موضح في الجدول (3−1).

جدول (3−1)

عدد الاستبيانات الموزعة على مديري المصارف التجاريةوالاستبيانات المستردة الصالحة للتحليل حسب المصارف التجارية

الرقم	اسم المصرف	ما تم توزيعه	المستردة الصالحة	النسبة المئوية للاستبيانات المستردة من مجموع المستردة الصالحة للتحليل %
.1	البنك العربي ش.م.ع	100	91	%35
.2	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	30	28	%10.7
3	بنك الأردن	20	19	%7.3
4	بنك الاتحاد للادخار و الاستثمار	10	6	%2.3
5	بنك المال الأردني (Capital Bank)	20	20	%7.6
6	بنك سوسيته جنرال− الأردن	10	4	%1.5
7	بنك الاستثمار العربي الأردني	0	0	اعتذروا عن المشاركة
8	المؤسسة العربية المصرفية	15	13	%5
9	البنك الإسلامي الأردني	0	0	اعتذروا عن المشاركة
10	البنك التجاري الأردني	10	8	%3
11	بنك القاهرة عمان	30	29	%11
12	البنك الأهلي الأردني	15	11	%4.2
13	البنك العربي الإسلامي الدولي	10	9	%3.4
14	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	0	0	اعتذروا عن المشاركة
15	البنك الأردني الكويتي	0	0	اعتذروا عن المشاركة
16	بنك الكويت الوطني	0	0	اعتذروا عن المشاركة
17	بنك اتش بي سي الشرق الاوسط المحدود HSBC	10	4	%1.5
18	سيتي بنك ان.اي	0	0	اعتذروا عن المشاركة
19	بنك الرافدين	10	3	%1.1
20	بنك ستاندرد تشارترد كرندليز	10	2	%0.7
21	البنك العقاري المصري العربي	10	6	%2.3
22	بنك عودة	5	3	%1.1
23	بنك لبنان والمهجر	5	4	%1.5
	المجموع	**320**	**260**	**%81.2**

ويبين الجدول (3-2) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن ما نسبته (79.6 %) من المديرين هم من متوسطي العمر، وأن أغلب أفراد الدراسة من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية والعليا (دراستي البكالوريوس والعليا) حيث بلغت نسبتهم (95.9%)، كما أن ما يقارب من نصف عينة الدراسة تخصصهم علوم مالية ومصرفية حيث بلغت نسبتهم (41.2 %)، وبلغت نسبة مديري الإدارات ومديري الفروع (58.8%)، وأن ما نسبته (89.2 %) يمارسون عملهم الإداري في محافظة العاصمة، وتمتع ثلث أفراد عينة الدراسة بخبرة في المصرف الذين يعملون به منذ (15) سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (36.5%)، كما تمتع (46.5%) بخبرة (15) سنة فأكثر في العمل المصرفي.

الجدول (3-2)

مديرو المصارف التجاريةحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

(ن=260)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	%
العمر	أقل من 25 سنة	0	0
	من 25-34 سنة	85	32.7
	أكثر من 34-44 سنة	122	46.9
	أكثر من 44 سنة	53	20.4
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	6	2.3
	بكالوريوس	185	71.2
	مؤهلات مهنية عليا	5	1.9
	دراسات عليا	64	24.7
التخصص	علوم إدارية	58	22.3
	مالية ومصرفية	107	41.2
	تسويق	5	1.9
	علوم اجتماعية	3	1.2

%	التكرار	فئات المتغير	المتغيرات
33.5	87	أخرى	
29.2	76	مدير دائرة	المركز الإداري
29.6	77	مدير فرع	
41.2	107	أخرى	
89.2	232	عمان	مقر العمل
10.8	28	خارج عمان	
26.9	70	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المصرف
15.4	40	من 5–10 سنة	
21.2	55	أكثر من 10–15 سنة	
36.5	95	أكثر 15 سنة	
9.6	25	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي
13.8	36	من 5–10 سنة	
30.0	78	أكثر من 10–15 سنة	
46.5	121	أكثر من 15 سنة	

هذا، ويوضح الجدول (3-3) خصائص مديري المصارف التجارية من حيث مشاركتهم بدورات تدريبية تتعلق ببرامج التغيير التنظيمي، حيث إن (71.5 %) من المديرين لم يتلقوا تدريبا متخصصا حول برامج التغيير التنظيمي، و قد بلغت أدنى نسبة في عدم حصول المديرين على الدورات المتخصصة في التدريب على شبكات ونظم الاتصالات الجديدة (77.3 %)، وتليه ما نسبته (76.9 %) من المديرين لم يتلقوا تدريبا يتعلق ببرامج التغيير التنظيمي الخاصة بالموارد البشرية وكيفية التعامل معها. كما أن أعلى نسبة مئوية من التدريب الذي حصل عليه مديرو المصارف التجارية يتعلق بتدريبهم

حول برامج التغيير في أهداف المصرف والتغيير في العمليات الداخلية للمصارف. و قد يكون السبب وراء هذه النسب هو أن إدارات المصارف قد تحرص على فهم مديريها لمعنى و لمضامين التغيير التنظيمي بإعتباره قراراً إستراتيجياً للمصرف وإن هذا التغير يرتبط في تصورهم بالعمليات الداخلية التي تتعلق بتغير عمل المصرف ليواكب التغيير الجديد في الإستراتيجية. لكن تبقى هذه التفسيرات مجرد تكهنات لأن البحث في كنه التدريب و دوافعه و بيئته هو خارج إطار الدراسة الحالية.

الجدول (3-3)

مشاركة مديري المصارف التجارية بدورات تدريبية تتعلق ببرامج التغيير التنظيمي

(ن=260)

المشاركة بدورات تدريبية تتعلق ببرامج التغيير التنظيمي	الإجابة	التكرار	%
تغيير أهداف المصارف	نعم	93	35.8
	لا	167	64.2
تغيير الهياكل التنظيمية	نعم	72	27.7
	لا	188	72.3
تغيير العمليات الداخلية	نعم	87	33.5
	لا	173	66.5
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	نعم	59	22.7
	لا	201	77.3
تغيير معارف الموارد البشرية	نعم	60	23.1
	لا	200	76.9
الاجمالي	نعم	74	28.4
	لا	186	71.5

كما يوضح الجدول (3-4) خصائص مديري المصارف التجارية من حيث مشاركتهم في دورات تدريبية تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، حيث أنّ (68.5%) من مديري المصارف التجارية لم يتلقوا تدريبا حول بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها الأربعة، و قد يعني هذا أن هناك خللا في تهيئة وتدريب مديري المصارف التجارية رغم أنها الفئة التي ستتكفل بصياغة وتنفيذ والإشراف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. فإذا كان المديرون على معرفة غير كافية ببطاقة الأداء المتوازن التي تتبناها مصارفهم فمن الممكن لنا القول بأن معرفتهم و قدرتهم على استعمال البطاقة وفهم معانيها وأهميتها ستكون ضعيفة على الأغلب. و قد يعزى سبب هذه النسبة الكبيرة ممن لم يلتحق بتدريب حول بطاقة الأداء المتوازن هو أن برامج تدريبية أخرى تتضمن تزويد المديرين بمعلومات حول جوانب مختلفة من تلك الجوانب التي تتضمنها البطاقة، لكن لا يتم تصميم برامج تدريبية متكاملة حول بطاقة الأداء المتوازن حصرا. كما قد يتم التداخل بين محتوى بطاقة الأداء المتوازن مع محتوى برامج أو نظم أخرى شبيهة يتبناها المصرف مما يفع صانع القرار بالاكتفاء بارسال المديرين الى برامج تدريبية حول جزئيات مختلفة من جزئيات التغيير التنظيمي أو تحسين الاداء.

الجدول (3-4)

مشاركة أفراد عينة الدراسة بدورات تدريبية تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن

(ن=260)

المشاركة بدورات تدريبية تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن	**الإجابة**	**التكرار**	**%**
منظور مالي	نعم	65	25.0
	لا	195	75.0
منظور العمليات الداخلية	نعم	94	36.2
	لا	166	63.8

المشاركة بدورات تدريبية تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن	الإجابة	التكرار	%
منظور العملاء	نعم	93	35.8
	لا	167	64.2
منظور التعلم والابداع	نعم	74	28.5
	لا	186	71.5
الاجمالي	نعم	81.5	31.3
	لا	178.5	68.5

3-4 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

يتمثل أسلوب جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الأولية والمصادر الثانوية كما يلي:

3-4-1 المصادر الثانوية:

إعتمد الباحث على المصادر الثانوية لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وشملت هذه المصادر سجلات المصارف التجارية العاملة في الأردن كالميزانيات والتقارير السنوية المنشورة، إضافة إلى ذلك اطلع الباحث على المراجع المتوافرة في المكتبات الجامعية كالكتب والدوريات والدراسات ذات العلاقة، إضافة إلى المقالات المنشورة على شبكة الانترنت.

3-4-2 المصادر الأولية:

قام الباحث بتصميم استبانه مكونة من (99) فقرة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ثم قام بتوزيعها على مديري المصارف التجارية العاملة في الأردن كأداة لجمع البيانات الأولية، كما هو موضح في الملحق (2).

3-5 أداة الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة والمتمثل بمعرفة أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن، قام الباحث بتطوير استبانه لقياس متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالتغيير التنظيمي، والأداء المتوازن، بالإضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (أبو شنب، 2007)، ودراسة (الأعور، 2005)، ودراسة (الدقامسة، 2002) فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ودراسة (الجابري، 2005)، ودراسة (ألقاسم، 2008)، ودراسة (الغالبي وادريس،2007)، ودراسة (مسودة، 2004)، ودراسة (الفلاحات،2005) و دراسة (الغالبي والعامري، 2003) ودراسات (Kaplan & Norton,1992،1993،1996،2002) فيما يتعلق بالأداء المتوازن، اعتمدت الدراسة على قياس متغيراتها من منظورين؛ الأول مستوى تصور المديرين، والثاني مستوى الأهمية النسبية، وتم الاعتماد على منظور ليكرت الخماسي، الذي تتدرج الإجابة عنه من درجة واحدة أمام الإجابة (لا أمتلك تصوراً واضحاً أبداً)، إلى خمس درجات أمام الإجابة (أمتلك تصوراً واضحاً جداً) فيما يتعلق بقياس مستوى التصور، وتتدرج الإجابة عنه من درجة واحدة أمام الإجابة (0-19%)، إلى خمس درجات أمام الإجابة (80-100%) فيما يتعلق بقياس مستوى الأهمية النسبية، وتكونت أداة الدراسة من سبعة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية وتتمثل؛ بالعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الإداري، ومقر العمل، وعدد سنوات الخبرة في المصرف، وعدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي.
- **الجزء الثاني:** يتعلق بمشاركة المديرين بدورات تدريبية عن برامج التغيير التنظيمي.

- **الجزء الثالث:** يتعلق بمشاركة المديرين بدورات تدريبية عن الأداء المتوازن.
- **الجزء الرابع:** يتعلق بتصور المديرين حول برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية)، وتقيسه الفقرات (17–26).
- **الجزء الخامس:** يتعلق بتصور المديرين حول بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والابداع)، وتقيسه الفقرات (25–50).
- **الجزء السادس:** يتعلق بأهمية برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية)، وتقيسه الفقرات (56–75).
- **الجزء السابع:** يتعلق بأهمية الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والابداع)، وتقيسه الفقرات (76–99).

وتضمنت الاستبانه (99) فقرة وزعت للتعرف على تصور المديرين والأهمية النسبية لبرامج التغيير التنظيمي، والأداء المتوازن، والجدول (3–5) يبين ذلك.

الجدول (3-5)

توزيع فقرات استبانه الدراسة على متغيراتها

متغيرات الدراسة	الأبعاد الفرعية	التصور الفقرات	الأهمية الفقرات	المصدر
برامج التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)	برنامج تغيير أهداف المصارف	17-18	56-58	Kaplan & Norton,96 Moran & Brightman, 2001 الدقامسة،2002 أبو تايه،2001 الأعور،2004
	برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	19-20	59-62	
	برنامج تغيير العمليات الداخلية	21-22	63-66	
	برنامج تغيير شبكات الاتصال	23-24	67-70	
	برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	25-26	71-75	
الأداء المتوازن (المتغير التابع)	المنظور المالي	27-32	76-80، 82	Kaplan & Norton,92,96 الجابري،2005 مسودة،2004 الغالبي وادريس،2004 الفلاحات،2005 القاسم 2008
	منظور العملاء	33-38	83-86، 81، 95	
	منظور العمليات الداخلية	39-44	96-99، 87	
	منظور التعلم والابداع	45-50	88-94	

3-6 صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة في الجامعات الأردنية، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، وجامعة الإمارات كما تم عرضها على عينة من مديري المصارف التجاريةذوي الخبرة المصرفية والإدارية الطويلة، إذ بلغ عددهم أربعة عشر محكماً (الملحق:1)، لاستخراج دلالات الصدق الظاهري، لمعرفة مدى صلاحية الفقرات المستخدمة لقياس برامج التغيير التنظيمي، والأداء المتوازن، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، و قد تم عرض الاستبانه مدعمة بمشروع الدراسة بهدف دراستها وإبداء الرأي فيها، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات في ضوء آراء وملاحظات المحكمين لتبسيط وتوضيح بعض المفاهيم والفقرات قبل اعتمادها بشكلها

النهائي، ولم تتم إضافة أو حذف فقرات من الاستبانه، وبذلك بقيت أداة الدراسة مكونة من (99) فقرة بصورتها النهائية (الملحق: 2).

3-7 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات استبانه الدراسة باستخراج معامل الاتساق الداخلي لها، بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، وكانت معاملات الثبات لجميع المتغيرات مرتفعة (بين 0.74 – 0.96) وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية و الإدارية، ويبين الجدول (3-6) نتائج الاختبار.

جدول (3-6)

قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد الفرعية	التصور	الأهمية
		معامل الثبات	معامل الثبات
برامج التغيير التنظيمي	برنامج تغيير أهداف المصارف	0.74	0.79
	برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	0.83	0.81
	برنامج تغيير العمليات الداخلية	0.92	0.92
	برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	0.84	0.89
	برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	0.86	0.80
الأداء المتوازن	المنظور المالي	0.96	0.77
	منظور العملاء	0.95	0.81
	منظور العمليات الداخلية	0.95	0.85
	منظور التعلم والابداع	0.96	0.80

3-8 المعالجة الإحصائية:

تم إستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

2. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percents) للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك لتحديد مستوى ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Std. Deviation) لتحليل فقرات الاستبانه وترتيبها حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار (t) لاختبار دلالة المتوسطات الإحصائية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3).
5. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، والفرضيات الفرعية التابعة منها، واستخدم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) لقياس وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة.

9-3 إجراءات الدراسة:

قام الباحث بزيارات ميدانية إلى جميع المصارف التجارية العاملة في الأردن بعد التنسيق المسبق مع إدارة المصارف، حيث قام الباحث بتقديم شرح لأهداف الدراسة وأهميتها، و قد أبدى معظم المصارف التجاريةترحيبا للمشاركة في الدراسة، حيث لاحظ الباحث رغبة من معظم المصارف التجارية بما فيها بعض المصارف التجارية التي لم تشارك في استكمال الاستبيانات اهتماما بمعرفة كيفية تطبيق نموذج الأداء المتوازن وتحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أدائها. و قد كان من أسباب عدم مشاركة بعض المصارف التجارية وعددها (6) هو عدم تطبيق هذه المصارف التجارية لبطاقة الأداء المتوازن وإنما تطبيق نماذج لقياس الأداء تعتمد أساسا على المؤشرات والنسب المالية فقط. و قد تفاوت تعاون المصارف التجارية مع الباحث، فبعض المصارف التجارية تعاون بشكل كبير والبعض الآخر كان تعاونهم متواضعاً، حيث لاقت الدراسة اهتماما من الإدارة العليا لبعض المصارف، ومن المصارف التجارية التي تعاونت بشكل كبير وملحوظ هي البنك العربي، بنك الأردن، وبنك المال والبنك العربي الإسلامي وبنك الإسكان وبنك القاهرة عمان.

تمت مخاطبة إدارات المصارف التجارية من خلال البريد الالكتروني، ثم مراسلة المديرين العامين بوساطة البريد المسجل، ثم أتبعها بالاتصال الهاتفي لتحديد موعد للزيارات الميدانية، وقام الباحث بزيارات متكررة للمصارف على مدى خمسة شهور إبتداءً من شهر آب ولغاية نهاية شهر تشرين الأول من العام 2008 وشهر كانون ثان من العام الحالي 2009، سواء لشرح أهداف الدراسة وأهميتها، ولتوزيع الاستبيانات، كما وطلب الباحث من مندوبي المصارف التجارية بالاتصال به عندما تدعو الحاجة البحثية إلى ذلك. كما قام الباحث بزيارات متكررة إلى فروع المصارف التجارية في عمان

لشرح أهداف الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليهم، وبعد ذلك استرد الباحث الاستبيانات الموزعة، وقام بتدقيقها وتفريغها وإدخالها على الحاسوب الشخصي على برنامج Excel، ثم قام بمعالجة الإجابات على برنامج SPSS، من أجل إستخراج النتائج إحصائياً.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

4-1 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لإجابات المديرين حول أسئلة الدراسة

4-1-1 تصور المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي.

4-1-2 تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء

4-1-3 مستوى أهمية برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية

4-1-4 مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية

4-2 تحليل مقارن للنتائج المالية لأعمال المصارف التجارية العاملة في الأردن

4-2-1 الميزانية المجمعة للمصارف العاملة في الأردن للفترة من 2003-2007

4-2-2 تحليل مقارن للتقارير المالية المنشورة لأعمال المصارف التجارية العاملة في الأردن خلال فترة سنة واحدة من (2006-2007)

4-2-3 ترتيب المصارف التجارية العاملة في الأردن خلال النصف الأول من عام 2008 وفق المؤشرات المالية الأساسية

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وتحليل للبيانات المالية المنشورة للمصارف التجارية العاملة في الأردن، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

1-4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لإجابات المديرين حول أسئلة الدراسة

4-1-1 تصور المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في الأردن، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-1) يبين ذلك.

جدول (4-1)

تصور المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً

برامج التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
تغيير العمليات الداخلية	3.92	0.87	1	مرتفع	17.09	0.001
تغيير الهيكل التنظيمي	3.86	0.88	2	مرتفع	15.76	0.001
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	3.82	0.86	3	مرتفع	15.46	0.001
تغيير أهداف المصارف	3.62	0.91	4	مرتفع	10.89	0.001
تغيير معارف الموارد البشرية	3.49	1.01	5	متوسط	7.77	0.001
الكلـــــــــــي	3.74	0.74		مرتفع	16.19	0.001

يظهر من الجدول (4-1) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة > 0.05)، وبينت المتوسطات ارتفاع تصور المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.74). وبتحليل القيم على مستوى برامج التغيير التنظيمي، يتضح أن برنامج تغيير العمليات الداخلية إحتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92)،

يليه برنامج تغيير الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.86)، يليه برنامج تغيير شبكات الإتصال ومنظوماته بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.82)، يليه برنامج تغيير أهداف المصارف التجارية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.62)، و في الرتبة الأخيرة جاء برنامج تغيير معارف الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.49). يلاحظ مما سبق أن ارتفاع تصور المديرين نحو برامج التغير التنظيمي في المصارف التجارية باستثناء تصورهم نحو برنامج تغيير معارف الموارد البشرية فقد كانت متوسطة التصور. وقد تم تحليل الفقرات المتعلقة بتصورات المديرين عن كل برنامج من برامج التغيير التنظيمي وعلى النحو الآتي:

4-1-1-1 تصور المديرين نحو برنامج تغيير أهداف المصارف التجارية

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين على فقرات تصورات المديرين نحو برنامج تغيير أهداف المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-2) يشير إلى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين المتوسطات ارتفاع مستوى تصور المديرين نحو برنامج تغيير الأهداف، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.62)، وقيمة انحرافها المعياري (0.91). كما تبين أن الفقرة (18) التي تنص على " تحسين درجة تصنيف المصرف عالميا "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.62) وقيمة انحرافها المعياري (1.01)، في حين احتلت الفقرة (17) التي تنص على " نمو محفظة الودائع والتسهيلات" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحرافها المعياري قدره (1.03).

جدول (4-2)

تصور المديرين نحو برنامج تغيير أهداف المصارف التجارية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير أهداف المصارف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t الأحادي	مستوى الدلالة
18	تحسين درجة تصنيف المصرف عالميا	3.62	1.01	1	مرتفع	9.56	0.001
17	نمو محفظة الودائع و التسهيلات	3.61	1.03	2	مرتفع	9.87	0.001
	الكلـــــــــــي	3.62	0.91		مرتفع	10.89	0.001

4-1-1-2 استجابة المديرين بشأن برنامج تغيير الهيكل التنظيمي

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات مديري المصارف التجارية على فقرات تصورات المديرين نحو برنامج تغيير الهيكل التنظيمي، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-3) يبين ذلك، حيث تبين وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتشير المتوسطات إلى ارتفاع مستوى تصور المديرين نحو برنامج تغيير الهيكل التنظيمي، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.86)، وقيمة انحرافها المعياري (0.88). و قد تبين أن الفقرة (20) التي تنص على " المركزية في اتخاذ القرار " جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.94)، وقيمة انحرافها المعياري (0.92)، في حين احتلت الفقرة (19) التي تنص على " التقسيمات الهيكلية على مستوى المصرف حسب قطاعات الأعمال " احتلت الرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.78) وقيمة انحرافها المعياري (0.99).

جدول (4-3)

تصور المديرين نحو برنامج تغيير الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
20	المركزية في اتخاذ القرار	3.94	0.92	1	مرتفع	15.56	0.001
19	التقسيمات الهيكلية على مستوى المصرف حسب قطاعات الأعمال	3.78	0.99	2	مرتفع	12.72	0.001
	الكلـــــــــي	3.86	0.88		مرتفع	15.76	0.001

3-1-1-4 استجابة المديرين بشأن برنامج تغيير العمليات الداخلية

استخرجت قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو برنامج تغيير العمليات الداخلية في المصارف التجاريةكذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-4) يبين ذلك، حيث تبين وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتشير المتوسطات إلى ارتفاع مستوى تصور المديرين نحو برنامج تغيير العمليات الداخلية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.92) وقيمة انحرافها المعياري (0.87). و قد تبين أن الفقرة (21) التي تنص على " تطوير الخدمات المصرفية الحالية لتلبية احتياجات العملاء "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.01) وقيمة انحرافها المعياري (0.90)، في حين احتلت الفقرة (22) التي تنص على " ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.92).

جدول (4-4)

تصور المديرين نحو برنامج تغيير العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
21	تطوير الخدمات المصرفية الحالية لتلبية احتياجات العملاء	4.01	0.90	1	مرتفع	18.13	0.001
22	ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية	3.84	0.92	2	مرتفع	14.69	0.001
	الكلـــــــــــــي	3.92	0.87		مرتفع	17.09	0.001

4-1-1-4 استجابة المديرين بشأن برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين على فقرات تصورات المديرين نحو برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته في المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-5) يبين ذلك، حيث نلاحظ وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، ويظهر من المتوسطات ارتفاع مستوى تصور المديرين نحو برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.82) وقيمة انحرافها المعياري (0.86). و قد تبين أن الفقرة (23) التي تنص على " إستخدام المصرف لشبكة الانترنت الداخلية للتواصل بين الموظفين والإدارة "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.08)، وقيمة انحرافها المعياري (0.93)، في حين احتلت الفقرة (24) التي تنص على " إستخدام المصرف للأنظمة والبرامج الذكية لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء وحدات عمل المصرف " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (0.92).

جدول (4−5)

تصور المديرين نحو برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
23	إستخدام المصرف لشبكة الانترنت الداخلية للتواصل بين الموظفين والإدارة	4.08	0.93	1	مرتفع	18.65	0.001
24	إستخدام المصرف للأنظمة والبرامج الذكية لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء وحدات عمل المصرف	3.57	0.92	2	متوسط	9.97	0.001
	الكلـــــــــــي	3.82	0.86		مرتفع	15.46	0.001

5-1-1-4 استجابة المديرين بشأن برنامج تغيير معارف الموارد البشرية

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو برنامج تغيير معارف الموارد البشرية في المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4−6) يبين ذلك. و قد تبين وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين المتوسطات الحسابية أن مستوى تصور المديرين نحو برنامج تغيير معارف الموارد البشرية كانت متوسطة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.49) وقيمة انحرافها المعياري (1.01). و قد تبين أن الفقرة (25) التي تنص على " الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.56)، وقيمة انحرافها المعياري (1.02)، في حين احتلت الفقرة (26) التي تنص على " الاعتماد على الإحلال الوظيفي والترقية للمناصب الإدارية من داخل

المصرف اعتمادا على مستواهم المعرفي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري قدره (1.14).

جدول (4-6)

تصور المديرين نحو برنامج تغيير معارف الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
25	الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم	3.56	1.02	1	متوسط	8.87	0.001
26	الاعتماد على الإحلال الوظيفي والترقية للمناصب الإدارية من داخل المصرف اعتمادا على مستواهم المعرفي	3.42	1.14	2	متوسط	5.85	0.001
	الكلـــــــــــي	3.49	1.01		متوسط	7.77	0.001

4-1-2 استجابة المديرين بشأن بطاقة الأداء المتوازن

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-7) يبين ذلك. و قد تبين وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتشير قيمة المتوسط العام لتصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجاريةبلغت (3.48) وبمستوى متوسط.

جدول (4-7)

تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً

الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
منظور العملاء	3.56	0.90	1	متوسط	10.12	0.001
منظور العمليات الداخلية	3.55	0.88	2	متوسط	9.983	0.001
منظور التعلم والابداع	3.52	0.99	3	متوسط	8.56	0.001
المنظور المالي	3.29	0.92	4	متوسط	5.01	0.001
الكلــــــــــــي	3.48	0.82		متوسط	9.44	0.001

وبتحليل أبعاد الأداء المتوازن، يتضح أن بعد منظور العملاء احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.56)، يليه بعد منظور العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.55)، يليه بعد منظور التعلم والابداع بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.52)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد المنظور المالي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.29)، وكانت تصورات المديرين لهذه الأبعاد متوسطة، وتم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعلى النحو الآتي:

4-1-2-1 استجابة المديرين بشأن بطاقة الأداء المتوازن من المنظور المالي.

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين على فقرات الأداء المتوازن من المنظور المالي، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-8) يبين ذلك.

جدول (4-8)

تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من المنظور المالي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المنظور المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
32	زيادة الحصة السوقية للمصرف	3.43	1.03	1	متوسط	6.69	0.001
27	معدلات نمو الربحية	3.36	1.05	2	متوسط	5.491	0.001
29	أساليب التوسع و النمو في عدد الفروع والانتشار الجغرافي	3.35	0.99	3	متوسط	5.649	0.001
31	نمو الموجودات	3.31	1.01	4	متوسط	4.901	0.001
30	نمو العائد على الاستثمار	3.25	1.03	5	متوسط	3.914	0.001
28	طرق تحسين القيمة المضافة	3.02	0.97	6	متوسط	0.383	0.702
	الكلـــــــــــي	3.29	0.92		متوسط	5.01	0.001

يشير الجدول (4-8) إلى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05) باستثناء طرق تحسين القيمة المضافة التي لم تكن لها دلالة إحصائية (مستوى الدلالة > 0.05)، وتبين المتوسطات الحسابية أن مستوى تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية العاملة في الأردن من المنظور المالي كان متوسطاً، إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.29)، وقيمة انحرافه المعياري (0.92). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (32) التي تنص على " زيادة الحصة السوقية للمصرف "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.43) وقيمة انحرافها المعياري (1.03)، وجاءت الفقرة (27) التي تنص على " معدلات نمو الربحية " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.05)، بينما جاءت الفقرة (30) التي تنص على " نمو العائد على الاستثمار " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (1.03)، واحتلت الفقرة (28) التي تنص على " طرق تحسين القيمة المضافة " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.02) وقيمة انحرافها المعياري (0.97).

4-1-2-2 استجابة المديرين بشأن بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء.

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين على فقرات تصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-9) يبين ذلك.

جدول (4-9)

تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من حيث منظور العملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	منظور العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
34	تحسين جودة الخدمات المصرفية	3.75	0.98	1	مرتفع	12.37	0.001
35	تحسين درجة ثقة العملاء الحاليين في المصرف	3.64	1.05	2	متوسط	9.83	0.001
38	احتواء شكاوي عملاء المصرف	3.59	1.02	3	متوسط	9.35	0.001
36	تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة تلبي احتياجات العملاء	3.57	0.96	4	متوسط	9.47	0.001
33	وضوح سياسة تسعير الخدمات المصرفية	3.49	1.02	5	متوسط	7.76	0.001
37	تحسين مسؤولية المصرف الاجتماعية	3.35	1.08	6	متوسط	5.31	0.001
	الكلـــــــــي	3.56	0.90		متوسط	10.12	0.001

يشير الجدول (4-9) إلى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين المتوسطات أن مستوى تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء كان متوسطاً، إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.56) وقيمة انحرافه المعياري (0.90). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (34) التي تنص على " تحسين جودة الخدمات المصرفية " جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.75) وقيمة انحرافها المعياري (0.98)، وجاءت الفقرة

(35) التي تنص على " تحسين درجة ثقة العملاء الحاليين في المصرف " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحرافها المعياري مقداره (1.05). بينما جاءت الفقرة (33) التي تنص على " وضوح سياسة تسعير الخدمات المصرفية " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.02)، واحتلت الفقرة (37) التي تنص على " تحسين مسؤولية المصرف الاجتماعية " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (1.08).

4-1-2-3 استجابة المديرين بشأن بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية.

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات المديرين على فقرات تصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-10) يبين ذلك.

جدول (4-10)

تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	منظور العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
40	التطوير المستمر للخدمات المصرفية التي تستجيب لاحتياجات العملاء	3.67	1.03	1	متوسط	10.50	0.001
41	تحسين بيئة العمل الالكتروني في المصرف	3.62	0.94	2	متوسط	10.59	0.001
39	زيادة كفاءة انجاز العمليات المصرفية	3.57	1.02	3	متوسط	9.091	0.001
43	تحديث سياسات وإجراءات عمليات المصرف	3.54	1.00	4	متوسط	8.72	0.001
42	تزيد من دقة سجلات وكشوفات المصرف	3.48	0.97	5	متوسط	8.04	0.001
44	تسهيل عملية إستخدام الأنظمة الذكية الكفوؤة بالعمل المصرفي	3.40	0.96	6	متوسط	6.72	0.001
	الكلـــــــــي	3.55	0.88		متوسط	9.98	0.001

يشير الجدول (4−10) إلى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، ويتضح من المتوسطات الحسابية أن مستوى تصور المديرين لبطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية كان متوسطاً، إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.55) وقيمة انحرافه المعياري (0.88). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (40) التي تنص على " التطوير المستمر للخدمات المصرفية التي تستجيب لاحتياجات العملاء " جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.67) وقيمة انحرافها المعياري (1.03)، وجاءت الفقرة (41) التي تنص على " تحسين بيئة العمل الالكتروني في المصرف " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره(0.94)، بينما جاءت الفقرة (42) التي تنص على " تزيد من دقة سجلات وكشوفات المصرف " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.48) وانحراف معياري قيمته(0.97)، واحتلت الفقرة (44) التي تنص على " تسهيل عملية إستخدام الأنظمة الذكية الكفوؤة بالعمل المصرفي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.40) وانحراف معياري قيمته (0.96).

4-2-1-4 استجابة المديرين بشأن بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع.

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لتصورات مديري المصارف التجارية نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4−11) يبين ذلك.

جدول (4-11)

تصور المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	منظور التعلم والابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التصور	اختبار t	مستوى الدلالة
45	الاهتمام باكتساب العاملين للمهارات ذات العلاقة بالعمل المصرفي	3.61	1.08	1	مرتفع	9.105	0.001
49	استمرار تطوير قدرات الموظفين	3.60	1.04	2	مرتفع	9.361	0.001
50	تسهيل عملية التعلم وتطبيق مهارات جديدة في العمل	3.58	1.03	3	مرتفع	9.146	0.001
48	التركيز على حصول العاملين على المعرفة المصرفية المتخصصة ذات العلاقة من خلال زيادة فرص حصولهم على تدريب نوعي	3.52	1.06	4	متوسط	7.932	0.001
47	تعزيز السلوك المبدع لدى الموظفين	3.42	1.12	5	متوسط	6.031	0.001
46	تحسين درجة رضا موظفي المصرف	3.40	1.11	6	متوسط	5.763	0.001
	الكلـــــــــــي	3.52	0.99		متوسط	8.56	0.001

يشير الجدول (4-11) إلى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين المتوسطات أن مستوى تصور المديرين لبطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع كان متوسطاً، إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.52)، وقيمة انحرافه المعياري (0.99). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (45) التي تنص على " الاهتمام باكتساب العاملين للمهارات ذات العلاقة بالعمل المصرفي " جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61)، وقيمة انحرافها المعياري (1.08)، وجاءت الفقرة (49) التي تنص على " استمرار تطوير قدرات الموظفين " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.60) وانحراف معياري قيمته (1.04)، بينما جاءت الفقرة (47) التي تنص على " تعزيز السلوك المبدع لدى الموظفين " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته

(3.42)، وانحراف معياري قيمته(1.12)، واحتلت الفقرة (46) التي تنص على " تحسين درجة رضا موظفي المصرف " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (3.40) وانحراف معياري قيمته (1.11).

4-1-3 مستوى أهمية برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية برامج التغيير التنظيمي من وجهة نظر المديرين في المصارف التجارية العاملة في الأردن، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-12) يبين ذلك.

جدول (4-12)

مستوى أهمية برامج التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	برامج التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
1	تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	4.51	0.65	%90.2	37.215	0.001
2	تغيير العمليات الداخلية	4.50	0.70	%90	34.508	0.001
3	تغيير معارف الموارد البشرية	4.30	0.68	%86	30.713	0.001
4	تغيير أهداف المصارف	4.30	0.69	%86	60.661	0.001
5	تغيير الهيكل التنظيمي	4.12	0.70	%82.4	25.88	0.001
	الكلـــــــــي	4.35	0.60	%87	35.95	0.001

يظهر من الجدول (4-12) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتشير النتائج إلى أن المتوسط العام لأهمية برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في الأردن بلغت قيمته (4.35)، وبأهمية نسبية (87%)، وبتحليل برامج التغيير التنظيمي، يتضح أن برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته شكلت أعلى مستوى أهمية بمتوسط حسابي قدره (4.51) وبأهمية نسبية (90.2%)، يليها برنامج تغيير العمليات الداخلية بمتوسط حسابي

بلغت قيمته (4.50) وبأهمية نسبية (90%)، يليها إستراتيجيتي تغيير معارف الموارد البشرية وتغيير أهداف المصارف التجاريةبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.30) لكل منها، وبأهمية نسبية (86%) لكل منها، وأخيراً شكل برنامج تغيير الهيكل التنظيمي أدنى أهمية بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبأهمية نسبية (82.4%)، و قد تم تحليل أهمية فقرات كل برنامج من برامج التغيير التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

4-1-3-1 مستوى أهمية برنامج تغيير أهداف المصارف التجارية

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية برنامج تغيير أهداف المصارف التجارية من وجهة نظر المديرين في المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-13) يبين ذلك.

جدول (4-13)

مستوى أهمية برنامج تغيير الأهداف مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
56	تحقيق الأهداف المالية	4.54	0.75	1	%90.8	33.29	0.001
58	الانتشار والتوسع	4.36	0.78	2	%87.2	28.29	0.001
57	تحقيق الأهداف غير المالية كتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمصرف	4.00	0.91	3	%80	17.77	0.001
	الكلـــــــــــي	4.30	0.69		%86	30.71	0.001

يشير الجدول (4-13) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وبينت النتائج أن أهمية برنامج تغيير أهداف المصارف التجاريةبلغت (86%)، إذ بلغت قيمة

متوسطها الحسابي (4.30) وقيمة انحرافها المعياري (0.69). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (56) التي تنص على " تحقيق الأهداف المالية "، شكلت أعلى مستوى أهمية حيث بلغت (90.8%) بمتوسط حسابي قدره (4.54) وانحراف معياري قدره (0.75)، في حين شكلت الفقرة (57) التي تنص على " تحقيق الأهداف غير المالية كتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمصرف " أدنى مستوى أهمية حيث بلغت (80%) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.91).

4-1-3-2 مستوى أهمية برنامج تغيير الهيكل التنظيمي

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية برنامج تغيير الهيكل التنظيمي في المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-14) يبين ذلك.

جدول (4-14)

مستوى أهمية برنامج تغيير الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
59	إعادة النظر بالتقسيمات الهيكلية على مستوى المصرف حسب قطاعات الأعمال	4.33	0.78	1	%86.6	27.56	0.001
60	التقسيم حسب الكلفة– تجزئة –شركات – بنكية خاصة	4.14	0.86	2	%82.8	21.41	0.001
62	التغيير في درجة مركزية قرارات المصرف	4.14	0.87	3	%82.8	21.08	0.001
61	التقسيم حسب التوزيع الجغرافي	3.84	0.96	4	%76.8	14.21	0.001
	الكلـــــــــــي	4.12	0.69		%82.4	25.88	0.001

يشير الجدول (4-14) الى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، ويتبين من النتائج أن أهمية برنامج تغيير الهيكل التنظيمي بلغت (82.4%)، وبلغ

متوسطها الحسابي (4.12) وقيمة انحرافها المعياري (0.69)، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (59) التي تنص على " إعادة النظر بالتقسيمات الهيكلية على مستوى المصرف حسب قطاعات الأعمال " شكلت أعلى أهمية حيث بلغت (86.6%) بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قدره (0.78)، في حين شكلت الفقرة (61) التي تنص على " التقسيم حسب التوزيع الجغرافي " أدنى أهمية حيث بلغت (76.8%) بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.96).

4-1-3-3 مستوى أهمية برنامج تغيير العمليات الداخلية

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية برنامج تغيير العمليات الداخلية في المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-15) يبين ذلك.

جدول (4-15)

مستوى أهمية برنامج تغيير العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
63	تطوير الخدمات المصرفية الحالية لتلبية احتياجات العملاء	4.56	0.71	1	%91.2	35.43	0.001
66	جودة الخدمات المصرفية	4.56	0.81	2	%91.2	31.17	0.001
64	ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية	4.52	0.78	3	%90.4	31.47	0.001
65	تكوين حزم من الخدمات المصرفية لتلبية حاجات شرائح العملاء وفئاتهم المختلفة	4.38	0.84	4	%87.6	26.67	0.001
	الكلـــــــــــي	4.50	0.70		%90	34.51	0.001

يشير الجدول (4−15) الى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين النتائج أهمية برنامج تغيير العمليات الداخلية في المصارف التجارية العاملة في الأردن حيث بلغت (90%)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.50) وقيمة انحرافها المعياري (0.70)، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (63) التي تنص على " تطوير الخدمات المصرفية الحالية لتلبية احتياجات العملاء "، شكلت أعلى مستوى أهمية حيث بلغت (91.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (0.71)، في حين شكلت الفقرة (65) التي تنص على " تكوين حزم من الخدمات المصرفية لتلبية حاجات شرائح العملاء وفئاتهم المختلفة " أدنى أهمية حيث بلغت (87.6%) بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.84).

4-3-1-4 مستوى أهمية برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته في المصارف التجارية العاملة في الأردن من وجهة نظر المديرين، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4−16) يبين ذلك.

جدول (4-16)

مستوى أهمية برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
67	إستخدام المصرف لشبكة الانترنت الداخلية للتواصل بين الموظفين والإدارة	4.61	0.67	1	%92.2	38.74	0.001
68	إستخدام المصرف للقنوات الآلية المختلفة للتواصل مع العملاء وتلبية طلباتهم	4.53	0.74	2	%90.6	33.57	0.001
70	الاهتمام بآراء ومقترحات العملاء	4.45	0.83	3	%89	28.18	0.001
69	إستخدام المصرف للأنظمة والبرامج الذكية لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء وحدات عمل المصرف	4.43	0.78	4	%88.6	29.75	0.001
	الكلـــــــــــي	4.51	0.65		%90.2	37.22	0.001

يشير الجدول (4-16) الى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين النتائج أن مستوى أهمية برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته بلغت (90.2%)، و قد بلغ متوسطها الحسابي (4.51) وانحرافها المعياري (0.65).

ويشير الجدول أيضاً إلى أن الفقرة (67) التي تنص على " إستخدام المصرف لشبكة الانترنت الداخلية للتواصل بين الموظفين والإدارة "، شكلت أعلى أهمية حيث بلغت (92.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.61) وانحراف معياري قدره (0.67)، في حين شكلت الفقرة (69) التي تنص على " إستخدام المصرف للأنظمة والبرامج الذكية لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء وحدات عمل المصرف " أدنى أهمية حيث بلغت (88.6%) بمتوسط حسابي قدره (4.43) وانحراف معياري قدره (0.78).

5-3-1-4 مستوى أهمية برنامج تغيير معارف الموارد البشرية

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية برنامج تغيير معارف الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-17) يبين ذلك.

جدول (4-17)

مستوى أهمية برنامج تغيير معارف الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
71	الاستثمار في برامج التدريب وتطوير مهارات الموظفين و قدراتهم	4.55	0.75	1	%91	33.34	0.001
74	التركيز على تنمية روح الانتماء للعمل المصرفي	4.44	0.98	2	%88.8	23.56	0.001
73	اعتماد نظام الإحلال الوظيفي والترقية للمراكز الإدارية من داخل المصرف	4.33	0.90	3	%86.6	24.02	0.001
75	تطبيق نظام لتدوير الكفاءات النادرة	4.28	0.99	4	%85.6	20.96	0.001
72	استقطاب الموظفين الجدد من خارج المصرف للمراكز الإدارية	3.90	0.98	5	%78	14.76	0.001
	الكلـــــــــــي	4.30	0.68		%86	60.66	0.001

يشير الجدول (4-17) الى وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين النتائج أن أهمية برنامج تغيير معارف الموارد البشرية في المصارف التجاريةبلغت (86%)، و قد بلغ متوسطها الحسابي (4.30) وقيمة انحرافها المعياري (0.68). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (71) التي تنص على " الاستثمار في برامج التدريب وتطوير مهارات الموظفين و قدراتهم "، شكلت أعلى أهمية حيث بلغت (91%) بمتوسط حسابي قدره (4.55) وانحراف معياري (0.75)، في حين شكلت الفقرة (72) التي تنص على "استقطاب الموظفين الجدد من خارج

المصرف للمراكز الإدارية " أدنى أهمية حيث بلغت (78%) بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.98).

4-1-4 مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مديري المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-18) يبين ذلك.

جدول (4-18)

مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية مرتبة تنازلياً

الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
المنظور المالي	4.46	0.25	1	%89.2	92.80	0.001
منظور التعلم والابداع	3.77	0.61	2	%75.4	20.36	0.001
منظور العملاء	3.58	0.53	3	%71.6	17.610	0.001
منظور العمليات الداخلية	3.49	0.66	4	%69.8	11.91	0.001
الكلـــــــــــي	3.84	0.39		%76.8	34.818	0.001

يظهر من الجدول (4-18) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، ويظهر من النتائج أن المتوسط العام لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية بلغت قيمته (3.84) وبأهمية نسبية قدرها (76.8%). وبتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يتضح أن بعد المنظور المالي شكل أعلى درجة أهمية بمتوسط حسابي قدره (4.46) وبأهمية نسبية قدرها (89.2%)، يليه بعد منظور التعلم والابداع بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبأهمية نسبية قدرها (75.4%)، ثم يليه منظور العملاء بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبأهمية نسبية قدرها (71.6%)،

وأخيراً شكل بعد منظور العمليات الداخلية أدنى أهمية بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبأهمية نسبية قدرها (69.8%).

و قد تم تحليل أهمية فقرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلى النحو الآتي:

4-1-4-1 مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من المنظور المالي

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية على فقرات مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من المنظور المالي من وجهة نظر المديرين، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4−19) يبين ذلك.

جدول (4−19)

مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من المنظور المالي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المنظور المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
77	تحسين ربحية المصرف	4.89	0.32	1	%97.8	96.54	0.001
80	نمو موجودات المصرف	4.68	0.47	2	%93.6	57.71	0.001
78	زيادة حجم محفظة تسهيلات المصرف	4.56	0.50	3	%91.2	50.47	0.001
79	نمو إيرادات المصرف	4.43	0.68	4	%88.6	33.86	0.001
76	تحسين وضع المصرف في السوق	4.27	0.63	5	%85.4	32.43	0.001
82	زيادة الحصة السوقية للمصرف	3.94	0.61	6	%78.8	24.98	0.001
	الكلـــــــــــي	4.46	0.25		%89.2	92.80	0.001

يشير الجدول (4−19) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، ويظهر من النتائج أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن من المنظور المالي في المصارف التجاريةقد بلغت (89.2%)، وبلغ متوسطها الحسابي (4.46) وقيمة انحرافها المعياري

(0.25). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (77) التي تنص على " تحسين ربحية المصرف "، شكلت أعلى مستوى أهمية حيث بلغت (97.8%) بمتوسط حسابي قدره (4.89) وانحراف معياري قدره (0.32)، في حين شكلت الفقرة (82) التي تنص على " زيادة الحصة السوقية للمصرف " أدنى مستوى أهمية حيث بلغت (78.8%) بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري قدره (0.61).

4-1-4-2 مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4-20) يبين ذلك.

جدول (4-20)

مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	منظور العملاء	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
81	تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها المصرف	4.28	0.68	1	%85.6	30.24	0.001
83	تحسين ثقة العملاء الحاليين للمصرف	3.75	0.73	2	%75	16.64	0.001
86	احتواء شكاوي عملاء المصرف	3.59	0.85	3	%71.8	11.11	0.001
84	زيادة مستوى رضا عملاء المصرف	3.38	0.70	4	%67.6	8.68	0.001
95	تزيد من فرص حصول الموظف على تدريب نوعي	3.34	0.59	5	%66.8	9.441	0.001
85	تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة	3.14	0.87	6	%62.8	2.626	0.009
	الكلـــــــــــي	3.58	0.53		%71.6	17.61	0.001

يشير الجدول (4-20) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، ويتبين من النتائج أن معدل الأهمية النسبية للأداء المتوازن من منظور العملاء قد بلغت (71.6%)، وبلغ متوسطها الحسابي (3.58) وقيمة انحرافها المعياري (0.53). كما

يشير الجدول إلى أن الفقرة (81) التي تنص على " تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه "، شكلت أعلى مستوى أهمية حيث بلغت (85.6%) بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري قدره (0.68)، في حين شكلت الفقرة (85) التي تنص على " تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة " أدنى مستوى في أهمية حيث بلغت (62.8%) بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري قدره (0.87).

3-4-1-4 مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية في المصارف، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4−21) يبين ذلك.

جدول (4−21)

مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجاريةمن منظور العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	منظور العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
87	تحسين رضا الموظفين	4.55	0.70	1	%91	35.40	0.001
96	تسهيل عملية إستخدام الأنظمة الذكية الكفؤة بالعمل المصرفي	3.50	0.61	2	%90	13.31	0.001
99	تحديث السياسات و الإجراءات المعززة لتدفق العمل المصرفي بفاعلية	3.24	0.90	3	%64.8	4.36	0.001
98	تحسين بيئة العمل الالكتروني في المصرف	3.08	0.95	4	%61.6	1.378	0.001
97	تزيد من دقة إعداد الكشوفات المالية وسجلات المصرف الكترونيا	3.06	0.96	5	%61.2	0.970	0.001
	الكلـــــــــي	3.49	0.66		%69.8	11.91	0.001

يشير الجدول (4−21) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين النتائج أن مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية في المصارف التجارية العاملة في الأردن قد بلغت (69.8%)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.49)، وقيمة انحرافها المعياري (0.66). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (87) التي تنص على " تحسين رضا الموظفين "، شكلت أعلى مستوى أهمية حيث بلغت (91%) بمتوسط حسابي قدره (4.55) وانحراف معياري (0.70)، في حين شكلت الفقرة (97) التي تنص على " تزيد من دقة إعداد االكشوفات المالية وسجلات المصرف الكترونيا " أدنى مستوى أهمية حيث بلغت (61.2%) بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري قدره (0.96).

4−1−4 −4 مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع من وجهة نظر المديرين في المصارف التجارية العاملة في الأردن، كذلك تم اختبار قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للوسط الفرضي للمنظور الخماسي (3) وذلك من أجل تحديد دلالتها والجدول (4−22) يبين ذلك. كما يشير الجدول (4−22) وجود فروق إحصائية للمتوسطات الحسابية عن الوسط الفرضي (مستوى الدلالة < 0.05)، وتبين النتائج أن مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع قد بلغت (75.4%)، كما بلغ متوسطها الحسابي (3.77) وقيمة انحرافها المعياري (0.61). كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (90) التي تنص على " تهيئة الظروف المناسبة للموظفين للحصول على الترقية"، شكلت أعلى أهمية حيث بلغت (85.2%) بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.86)، في حين شكلت الفقرة (94) التي تنص

على " تزيد من فرص حصول موظف المصرف على تدريب نوعي " أدنى مستوى أهمية حيث بلغت (67%) بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (1.10).

جدول (4-22)

مستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	منظور التعلم والابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	اختبار t	مستوى الدلالة
90	تهيئة الظروف المناسبة للموظفين للحصول على الترقية	4.26	0.86	1	%85.2	23.69	0.001
91	تسهيل عملية التعلم و تطبيق مهارات عمل جديدة	3.93	1.04	2	%78.6	14.47	0.001
88	تشجيع العاملين على المشاركة باتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم	3.80	0.66	3	%76	19.80	0.001
89	تعزيز السلوك المبدع عند الموظفين	3.78	0.81	4	%75.6	15.51	0.001
92	تطوير المهارات الإبداعية عند الموظفين	3.65	0.92	5	%73	11.34	0.001
93	زيادة مخصص المشاركة بالدورات التدريبية	3.61	0.85	6	%72.2	11.64	0.001
94	تزيد من فرص حصول موظف المصرف على تدريب نوعي	3.35	1.10	7	%67	5.06	0.001
	الكلـــــــــــي	3.77	0.61		%75.4	20.36	0.001

4-2 تحليل مقارن للنتائج المالية لأعمال المصارف التجارية العاملة في الأردن.

يهدف هذا القسم من الدراسة إلى تحليل أهم المؤشرات المالية لأداء بعض المصارف التجارية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي اعتمادا على بياناتها المنشورة على موقع سوق عمان المالي (Amman Stock Exchange)، وذلك لتأكيد أن المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الأداء المتوازن

للمصارف حيث توضح فقط الأداء المالي خلال فترات سابقة فقط. وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام بحيث يعرض القسم الأول الميزانية الموحدة لجميع المصارف التجارية العاملة في الأردن خلال الفترة من عام 2003 ولنهاية عام 2007 وذلك وفقا لتقرير البنك المركزي الأردي 2007، أما القسم الثاني فيعرض تحليل مقارن لنتائج المصارف التجارية العاملة في الأردن والتي قامت بنشر تقاريرها المالية على مواقعها الإلكترونية خلال فترة واحدة مدتها عام، حيث تم تحليل التقارير المالية لكل مصرف ومقارنتها معا. أما القسم الثالث فيوضح ترتيب المصارف التجارية العاملة في الأردن وفقا للمؤشرات الرئيسة لأداء المصارف التجارية خلال النصف الأول من عام 2008.

4-2-1 الميزانية المجمعة للمصارف للفترة من 2003-2007:

لقد انعكس تطور البيئة التشريعية والرقابية على أداء الاقتصاد الوطني بشكل عام وعلى القطاع المصرفي بشكل خاص، حيث أدى هذا التطور الى خلق بيئة جاذبة للاستثمارات الاجنبية وذلك لكافة القطاعات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص القطاع المصرفي. و قد ساهم في ذلك بشكل رئيس البيئة الرقابية التي أوجدها البنك المركزي الأردني والتي تحكمها أفضل الممارسات الدولية والتي أسهمت في عدم تعرض المصارف التجارية الأردنية (لغاية الآن) الى الآثار السلبية للأزمة الأقتصادية العالمية، والتي نتجت عن أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة وبالتالي تعثر بعض المصارف التجاريةالعالمية نتيجة شح السيولة لديهم (المؤشرات الرئيسة لأداء البنوك في الأردن للنصف الأول 2008، ص 1) .

كما قد يكون لعوامل سياسية و بيئية أخرى تاثير على انسياب النقد للمصارف التجارية العاملة في الأردن أو إنسيابه إلى بعضها مما يجعل حجم الموجودات عرضة للسؤال فيما اذا كانت ناتجة عن زيادة في انشطة المصرف (كالتسويق) ام انها ناتجة عن ظروف أخرى و بالتالي فهي قد لا تعكس واقع فعلي لتحسن أداء المصرف. فعلى سبيل المثال، قد يكون لعمل أعداد كبيرة من الأردنيين في دول الجوار الخليجي دور في رفع مدخلات المصارف نتيجة للتحويلات النقدية المستمرة. كما قد تكون الظروف السياسية في الجوار العراقي دافعاً لبعض المستثمرين و المواطنين العراقيين بإيداع نقودهم في المصارف التجارية في الأردن. من جهة أخرى، قد يسعى بعض المستثمرين الخليجيين إلى الإستثمار في الأردن و ربط حساباتهم النقدية لفترات معينة و حصولهم على شهادات رصيد. لكن تبقى هذه كلها مجرد تكهنات، خاصة و أن البحث في هذه الجزئية بالرغم من أهميتها خارج نطاق الدراسة الحالية. و بالعودة إلى التساؤل السابق، فيمكن القول بأنه حتى و ان كانت زيادة الموجودات في المصارف ناتجة عن ظروف غير تلك المتعلقة بتطوير أنشطة المصرف، فإنها يمكن أن تبرر بأن المصرف يتميز بشيء ما حتى تجعل العملاء بغض النظر عن جنسياتهم يودعون مدخراتهم فيه أو يتعاملون معه. و هذا التبرير يكتسب نوعاً من القوة إذا علمنا بأن بعض المصارف تتلقى إقبالاً من العملاء أكثر من غيرها، و بالتالي يمكن القول بأن المصارف تتمايز عن بعضها في نوعية إداراتها وأساليب عملها و بالتالي قد تتباين كذلك قدراتها في إستقطاب العملاء.

ويوضح الجدول (4-23) تطور نتائج أعمال القطاع المصرفي الأردني من خلال عرض بنود لميزانية الموحدة لكافة المصارف التجاريةلمدة خمس سنوات من عام 2003 ولغاية عام 2007

جدول (4-23)

الميزانية الموحدة للمصارف العاملة في الأردن كما هي في نهاية عام 2007 (الأرقام بالمليون دينار)

البيان/	2003	2004	2005	2006	2007
مجموع الموجودات	15701.5	17821.1	21086.5	24237.6	26815.6
التسهيلات الائتمانية المباشرة	5262.4	6189.2	7744.3	9761.9	11295.6
منها تسهيلات بالعملات الأجنبية	929.4	961.3	856.9	1000.1	1095.9
إجمالي الودائع	9969.4	11564.1	13118.3	14591.9	15988.1
منها ودائع بالعملات الأجنبية	3886.5	4685.4	4754.8	5164.8	5370.1
رأس المال والاحتياطات والمخصصات	1623.2	1874.3	2252.6	3183.3	3523.0
نسبة التسهيلات إلى الودائع %	52.8	53.5	59.0	66.9	70.7
نسبة موجودات المصارف التجاريةإلى الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الجارية%	217.2	220.5	234.0	239.7	238.9
نسبة التسهيلات الائتمانية إلى الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الجارية%	72.8	76.6	85.9	96.6	100.6
نسبة إجمالي ودائع المصارف التجاريةإلى الناتج المحلي %	137.9	143.1	145.6	144.4	142.4

المصدر: تقرير البنك المركزي 2007

يتضح من خلال الجدول (4-23) زيادة موجودات المصارف التجاريةبمبلغ (11114.1) مليون دينار وبنسبة نمو بلغت 70% عن رصيد عام 2003، و قد جاءت هذه الزيادة كانعكاس مباشر للنمو الذي حصل في مصادر الأموال الرئيسة لهذه المصارف التجارية نتيجة لثقة المودعين بالجهاز

المصرفي الأردني حيث ارتفعت ودائع العملاء بقيمة (6037) مليون دينار وبنسبة نمو 60%، و قد بلغ حجم الودائع في الجهاز المصرفي (15.9) مليار دينار، كما يلاحظ تطور التسهيلات بمبلغ (6033.2) مليون دينار وبنسبة نمو تجاوزت 114% مما يدلل على استمرار وتيرة النمو الاقتصادي في الأردن و قدرة المصارف التجاريةللقيام بدور هام في دعم الاقتصاد الأردني والاستثمارات به.

كما يظهر لدينا في الجدول (4-24) نسبة التطور في الميزانية الموحدة للمصارف العاملة بالأردن خلال عام 2007 مقارنة مع العام 2006 كما يلي:

جدول (4-24)

مقارنة الميزانية الموحدة للمصارف العاملة في الأردن للفترة 2006-2007

مكونات الميزانية	2006	2007	التغير	نسبة التغير
	مليون دينار	مليون دينار	مليون دينار	%
الموجودات				
الموجودات الأجنبية	6203.4	6516.5	313.1	5.05
الموجودات المحلية	18034.2	20299.1	2264.9	12.56
الديون على القطاع العام	2312.4	3074.9	762.5	32.97
الديون على القطاع الخاص مقيم	9528.8	10988.0	1459.2	15.31
الديون على المؤسسات المالية	117.6	176.6	59	50.17
الاحتياطيات	3572.2	3630.7	58.5	1.64
النقد في الصندوق	173.7	177.8	4.1	2.36
أرصدة لدى البنك المركزي بالدينار	3398.5	3452.9	54.4	1.60
أرصدة لدى البنك المركزي (بالعملات الأجنبية)	436.5	472.2	35.7	8.18
موجودات أخرى	2066.7	1956.7	-110	-5.32
الموجودات = المطلوبات	24237.6	26815.6	2578	10.64
المطلوبات				
ودائع تحت الطلب	3217.8	3368.4	150.6	4.68

ودائع التوفير ولأجل	8842.3	9995.6	1153.3	13.04
المطلوبات الأجنبية	4215.9	4793.2	577.3	13.69
ودائع الحكومة المركزية	477.8	535.1	57.3	11.99
الاقتراض من البنك المركزي	492.9	436.3	-56.6	-11.48
رأس المال والاحتياطيات والمخصصات	3183.3	3523.0	339.7	10.67
المطلوبات الأخرى	3807.6	4164.0	356.4	9.36

المصدر: البنك المركزي الأردني 2007

يتضح من الجدول (4–24) أن موجودات المصارف التجاريةكافة قد نمت خلال عام 2007 بمبلغ (2578) مليون دينار وبنسبة نمو (10.65%)، وتعتبر هذه النسبة من أفضل المستويات التي حققها الجهاز المصرفي الأردني خلال العشر سنوات الماضية من عام 1996 وحتى عام 2006، ويعزى هذا إلى النهضة الاقتصادية التي مر بها الأردن بسبب ارتفاع أسعار النفط وتحسين البيئة الاستثمارية والتشريعات التي صدرت لتشجيع الاستثمار العربي والأجنبي في الأردن، خاصة في القطاع العقاري والصناعي.

وتجدر الاشارة هنا الى أن هذه النهضة الاقتصادية بدأت بالتراجع منذ الربع الأخير من العام 2008 بسبب انخفاض أسعار النفط، وبداية الإنهيار الإقتصادي العالمي نتيجة بدء حالة الركود الإقتصادي في مختلف دول العالم، وتراجع أداء عدد كبير من البورصات والبنوك العالمية، مما يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الوضع الإقتصادي الأردني ونشاط المصارف التجارية العاملة في الأردن، حيث إنه من المتوقع أن يكون هناك آثار سلبية على محافظ المصارف التجارية نتيجة للأزمة التي يمر بها الإقتصاد العالمي، إضافة إلى الانخفاض السلبي الذي طرأ على سوق عمان المالي وذلك خلال النصف الثاني من العام 2008.

ويعتقد الباحث بأن المصارف التجارية العاملة في الأردن لابد لها من مراجعة وتقييم أوضاعها المالية خاصة استثماراتها الخارجية، واتخاذ الإجراءات التقويمية لخفض التكاليف، وإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية، وعلاقاتها مع عملائها وموظفيها، وبما قد يضمن للمصارف المحافظة على وضع تنافسي في مواجهة التحديات في بيئتيها الداخلية والخارجية.

4-2-2 تحليل مقارن للتقارير المالية المنشورة لأعمال المصارف التجارية العاملة في الأردن خلال فترة سنة واحدة من (2006–2007).

لقد قام الباحث بالحصول على التقارير المالية السنوية للمصارف وتحليل ومقارنة أدائها المالي، وهذه المصارف التجاريةهي: البنك العربي، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الأردني الكويتي، بنك الكويت الوطني، بنك الأردن، بنك القاهرة عمان، سيتي بنك، بنك المال الأردني، وبنك الاتحاد، حيث قام الباحث بتحليل التقارير من على مواقع المصارف التجاريةعلى شبكة الانترنت، كما وقام بتجميع الميزانيات التي تنشر في الصحف المحلية، ويبين الجدول (4–25) تحليل ومقارنة البيانات المالية للمصارف خلال الفترة (2006–2007).

الجدول (4-25)

مقارنة الأداء المالي للمصارف خلال الفترة (2006-2007)

*الأرقام لأقرب مليون دينار

أهم بنود الموجودات	البنك العربي (الأردن)		بنك الإسكان للتجارة والتمويل		البنك الأردني الكويتي		بنك الكويت الوطني	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
نقد و أرصدة لدى بنوك مركزية	1032	1001	704	790	172	238	13	12.6
أرصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	1603	2051	642	786	311	282	126	72
إيداعات لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	91	152	35	11	3	3	0	0.167
تسهيلات ائتمانية مباشرة	2027	2308	1313	1549	805	973	70.7	78.7
مجموع الموجودات	5978	6646	3581	3133	1549	1753	203	173

أهم بنود المطلوبات

ودائع بنوك و مؤسسات مصرفية	551	892	212	320	84	116	15.9	16.6
ودائع العملاء	4270	4520	2375	2739	839	1024	154	92.5
تأمينات نقدية	321	285	113	151	163	120	1.9	3.5
مجموع حقوق الملكية / المساهمين	594	651	789	824	179	205	53	57
مجموع المطلوبات و حقوق الملكية / المساهمين	5978	6646	3581	4133	1549	1753	203	173
الربح قبل الضريبة	120	149	118	138	49	53	5.6	5.65
صافي الربح بعد الضريبة	89	109	86	100	34	37	3.7	3.8

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على التقارير المالية المنشورة رسميا

*الأرقام لأقرب مليون دينار

	بنك المال الأردني		سيتي بنك ن.ا.		بنك القاهرة عمان		بنك الاتحاد	
أهم بنود الموجودات	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
نقد و أرصدة لدى بنوك مركزية	65	68	63	65	182	205	59	118
أرصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	151	129	80	58	148	140	168	261
إيداعات لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	6	0	6.5	--	0.500	0.177	2	5.6
تسهيلات ائتمانية مباشرة	472	474	38	46	413	473	427	456
مجموع الموجودات	828	897	228	242	968	1085	877.5	1056
أهم بنود المطلوبات								
ودائع بنوك و مؤسسات مصرفية	62	34	44	92.5	272	282	188	183
ودائع العملاء	425	470	132	97	522	597	468	530
تأمينات نقدية	57	60	15	13	13	25	59	73
مجموع حقوق الملكية / المساهمين	148	159	31.5	34	117	122	101	213
مجموع المطلوبات و حقوق الملكية / المساهمين	828	897	228	242	968	1085	877.5	1056
الربح قبل الضريبة	13.5	24.5	5	6	25.6	19.5	17	18
صافي الربح بعد الضريبة	10	18	3	4	19.5	14.5	12	14

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على التقارير المالية المنشورة رسميا

4-2-3 ترتيب المصارف التجارية العاملة خلال النصف الأول من عام 2008 وفق المؤشرات المالية الأساسية.

يوضح الجدول (4-26) ترتيب المصارف التجاريةمن حيث المؤشرات المالية الرئيسة حتى نهاية النصف الأول من عام 2008 كما يأتي:

جدول (4-26)

ترتيب المصارف التجارية وفق المؤشرات المالية الرئيسة كما هي في 30-6-2008

المصرف	إجمالي الموجودات	الودائع	حقوق الملكية	رأس المال	التسهيلات	الأرباح قبل الضريبة
البنك العربي	1	1	1	1	1	1
بنك الاسكان	2	2	2	2	2	2
البنك الأردني الكويتي	3	6	3	5	3	3
البنك الأهلي الأردني	4	4	5	4	5	5
البنك الأسلامي الأردني	5	3	9	9	4	4
بنك الأردن	6	5	7	5	6	6
بنك القاهرة عمان	7	7	8	7	7	7
بنك الاتحاد للادخار	8	8	4	6	9	8
بنك المال الأردني	9	9	6	3	8	9
بنك الاستثمار العربي الأردني	10	12	10	5	12	11
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	11	10	12	11	11	13
البنك التجاري الأردني	12	11	11	8	10	12
بنك المؤسسة العربية المصرفية	13	13	13	10	13	10
بنك سوسيته جنرال	14	14	14	12	14	14

المصدر: المؤشرات الرئيسة لأداء البنوك في الأردن للنصف الأول 2008

يلاحظ من الجدول (4−26) أن البنك العربي وبنك الاسكان حافظا على مركزيهما الأول والثاني على التوالي في كافة المؤشرات المالية المذكورة أعلاه، لمزيد من الإيضاحات أنظر ملحق (9) حيث يوضح مقارنة بين كل مؤشر من المؤشرات المالية الرئيسة للمصارف.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة بإستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل (برامج التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء المتوازن) للمصارف العاملة في الأردن، و قد تم اختبار وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة بإستخدام (VIF)، حيث بينت النتائج عدم وجود ارتباط خطي فيما بينها، الأمر الذي يعني عدم وجود تدال في تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع، كما تم اختبار فرضيات الفروق في تصور المديرين، والأهمية النسبية لبرامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، وذلك بدلالة خصائص مديري المصارف التجاريةالشخصية (الخبرة، التخصص العلمي)، وتجارب المصارف التجاريةبإستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كالآتي:

4−3−1 الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن.

إستخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لإختبار تأثير برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن، ويتبين من الجدول (4−27) أن أبعاد برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (51%) من التباين في المتغير التابع الأداء المتوازن. كما تبين أن البعدين المستقلين (برنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية) لهما أثر على الأداء المتوازن للمصارف، حيث بلغت قيم (t) لهما (2.33، 5.39) على التوالي، بقيم دلالة احصائية بلغت (0.02، 0.001) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α≤0.05).

جدول (4−27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن

برامج التغيير التنظيمي (المتغيرات المستقلة)	VIF	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.488	0.147		10.13	0.001
تغيير أهداف المصارف	2.907	0.102	0.053	0.145	1.94	0.054
تغيير الهيكل التنظيمي	2.843	0.123	0.053	0.173	2.33	*0.020
تغيير العمليات الداخلية	3.699	0.074	0.058	0.108	1.28	0.201
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	2.992	−0.001	0.057	−0.001	−0.01	0.992
تغيير معارف الموارد البشرية	2.544	0.248	0.046	0.377	5.39	*0.00
قيمة F	53.234					
مستوى الدلالة	0.001					
القدرة التفسيرية للنموذج (R^2)	0.512					

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

ويشير نفس الجدول كذلك إلى أن الأبعاد المستقلة (برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته) ليس لها أثر في الأداء المتوازن في المصارف التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) لهما (1.94، 1.28، 0.01) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.054، 0.20، 0.99) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا معزز بتدني قيم معاملات (Beta) لها.

4-3-1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن للمصارف من المنظور المالي.

استخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار تأثير برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور مالي، ويتضح من الجدول (4–28) أن أبعاد برامج التغيير التنظيمي تُفسر ما مقداره (44%) من التباين في الأداء المتوازن من المنظور المالي، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف من المنظور المالي.

جدول (4−28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من المنظور المالي

برامج التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)	VIF	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.845	0.162		11.405	*0.001
تغيير أهداف المصارف	2.907	0.360	0.058	0.497	6.20	*0.001
تغيير الهيكل التنظيمي	2.843	0.144	0.058	0.197	2.48	*0.014
تغيير العمليات الداخلية	3.699	−0.177	0.064	−0.251	−2.78	*0.006
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	2.992	0.140	0.063	0.181	2.22	*0.027
تغيير معارف الموارد البشرية	2.544	0.049	0.051	0.073	0.97	0.333
قيمة F	39.580					
مستوى الدلالة	0.001					
القدرة التفسيرية للنموذج R^2	0.438					

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

كما يشير الجدول (4−28) إلى أن برامج التغيير التنظيمي (برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته) لها أثر في الأداء المتوازن للمصارف من المنظور المالي، حيث بلغت قيم (t) لها (6.20، 2.48، 2.78، 2.22) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.001، 0.014، 0.006، 0.027) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05). وجدير بالذكر أن تأثير تغيير العمليات الداخلية كان عكسياً على الأداء المتوازن، وأن البعد المستقل (برنامج تغيير معارف الموارد البشرية) ليس له أثر على الأداء المتوازن للمصارف من المنظور المالي، حيث بلغت قيمة (t) له (0.97)، بقيمة احتمالية بلغت (0.33)، وهي أكبر من مستوى دلالة (α≤0.05).

4-3-1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء. استخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار تأثير برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العملاء، ويبين الجدول (4-29) أن أبعاد برامج التغيير التنظيمي (برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية) تُفسر ما مقداره (41%) من التباين في الأداء المتوازن من منظور العملاء، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء.

جدول (4-29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء

برامج التغيير التنظيمي (المتغيرات المستقلة)	VIF	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.446	0.182		7.947	0.001
تغيير أهداف المصارف	2.907	0.049	0.065	0.061	0.75	0.457
تغيير الهيكل التنظيمي	2.843	0.111	0.065	0.138	1.70	0.090
تغيير العمليات الداخلية	3.699	0.182	0.072	0.235	2.54	*0.012
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	2.992	0.066-	0.071	0.078-	0.94-	0.350
تغيير معارف الموارد البشرية	2.544	0.257	0.057	0.347	4.51	*0.001
قيمة F	35.36					
مستوى الدلالة	0.001					
القدرة التفسيرية للنموذج R^2	0.410					

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥α)

ويشير الجدول (4−29) إلى أن برامج التغيير التنظيمي (برنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية) لهما أثر على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء، حيث بلغت قيم (t) لهما (2.54، 4.51) على التوالي بمستوى دلالة بلغت (0.01، 0.00) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (0.05≤α)، وهذا معزز بارتفاع قيم معاملات (Beta) لهما. ويتبين أيضاً أن برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته ليس لها أثر على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء، حيث بلغت قيم (t) لهما (0.75، 1.70، 0.94) على التوالي، بمستوى دلالة (0.46، 0.09، 0.35) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05≤α).

4−3−1−3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≤α) لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العمليات الداخلية.

استخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار تأثير برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية، ويتبين من الجدول (4−30) أن برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية) تُفسر ما مقداره (40%)

من التباين في الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العمليات الداخلية.

جدول (4−30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية

برامج التغيير التنظيمي (المتغيرات المستقلة)	VIF	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.199	0.201		5.976	0.001
تغيير أهداف المصارف	2.907	−0.046	0.072	−0.053	−0.63	0.53
تغيير الهيكل التنظيمي	2.843	0.175	0.072	0.200	2.44	*0.02
تغيير العمليات الداخلية	3.699	0.221	0.079	0.262	2.80	*0.01
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	2.992	−0.018	0.078	−0.019	−0.23	0.82
تغيير معارف الموارد البشرية	2.544	0.242	0.063	0.300	3.86	*0.00
قيمة F	33.271					
مستوى الدلالة	0.001					
القدرة التفسيرية للنموذج R^2	0.396					

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

ويشير الجدول كذلك إلى أن برامج التغيير التنظيمي (برنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية) لهما أثر على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العمليات الداخلية، حيث بلغت قيم (t) لها (2.44، 2.80، 3.86) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.02، 0.01، 0.00) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وأن برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته ليس لهما أثر في الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية في المصارف، حيث بلغت قيم (t) لهما (0.63، 0.23) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.53، 0.82) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

4-1-3-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن للمصارف من منظور التعلم والابداع.

استخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار تأثير برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية، ويبين الجدول (4−31) أن برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية) تُفسر ما مقداره (40%) من التباين في الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف من منظور التعلم والإبداع.

جدول (4−31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع

برامج التغيير التنظيمي (المتغيرات المستقلة)	VIF	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		1.429	0.209		6.852	0.001
تغيير أهداف المصارف	2.907	0.040	0.075	0.044	0.53	0.60
تغيير الهيكل التنظيمي	2.843	0.068	0.075	0.074	0.91	0.37
تغيير العمليات الداخلية	3.699	0.076	0.082	0.086	0.93	0.36
تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	2.992	−0.063	0.081	−0.065	−0.78	0.44
تغيير معارف الموارد البشرية	2.544	0.444	0.065	0.527	6.81	*0.01
قيمة F	34.097					
مستوى الدلالة	0.001					
القدرة التفسيرية للنموذج R^2	0.402					

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥α)

يظهر من النتائج في الجدول (4−31) أن البعد المستقل (برنامج تغيير معارف الموارد البشرية) لها أثر على الأداء المتوازن للمصارف من منظور التعلم والابداع، حيث بلغت قيمة (t) له (6.81)، بمستوى دلالة بلغت (0.00)، وهي أقل من مستوى دلالة (0.05≥α)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل (Beta) له، وأن برامج التغيير التنظيمي (برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته) ليس لها أثر على الأداء المتوازن للمصارف من منظور التعلم والابداع، حيث بلغت قيم (t) لهم (0.53، 0.91، 0.93، 0.78) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.60، 0.37، 0.36، 0.44) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05≥α)، وهذا معزز بتدني قيم معاملات (Beta) لها.

4−3−2 الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الخبرة المصرفية، التخصص العلمي).

4−3−2−1 الخبرة المصرفية

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار للفروق في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية تعزى إلى خبرتهم المصرفية، و قد أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4−32) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية،

وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، والبرامج ككل) تعزى لخبرة المديرين المصرفية، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة لها (4.71، 6.04، 4.50، 3.58، 4.10) على التوالي بمستوى دلالة بلغت (0.00، 0.00، 0.00، 0.01، 0.01) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة (α≥0.05)، في حين أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير معارف الموارد البشرية) تعزى إلى الخبرة المصرفية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.41) بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.24) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≥0.05).

الجدول (4-32)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية تعزى إلى خبرتهم المصرفية

برامج التغيير التنظيمي	الخبرة المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
برنامج تغيير أهداف المصارف	أقل من 5 سنوات	3.64	0.54	4.71	*0.00
	من 5-10 سنوات	3.71	0.79		
	اكثر من 10-15 سنة	4.07	0.53		
	15 سنة فأكثر	4.02	0.69		
برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.73	0.49	6.04	*0.00
	من 5-10 سنوات	3.66	0.69		
	اكثر من 10-15 سنة	4.14	0.44		
	15 سنة فأكثر	4.03	0.75		
برنامج تغيير العمليات الداخلية	أقل من 5 سنوات	4.21	0.53	4.50	*0.00
	من 5-10 سنوات	3.88	0.84		
	اكثر من 10-15 سنة	4.37	0.50		
	15 سنة فأكثر	4.21	0.73		
برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	أقل من 5 سنوات	4.20	0.68	3.58	*0.01
	من 5-10 سنوات	3.87	0.58		
	اكثر من10-15 سنة	4.27	0.45		

برامج التغيير التنظيمي	الخبرة المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
	15 سنة فأكثر	4.17	0.69		
برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	3.86	0.65	1.41	0.24
	من 5–10 سنوات	3.78	0.69		
	اكثر من10–15 سنة	4.03	0.56		
	15 سنة فأكثر	3.85	0.81		
برامج التغيير التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.93	0.50	4.10	*0.01*
	من 5–10 سنوات	3.79	0.60		
	اكثرمن 10–15 سنة	4.18	0.40		
	15 سنة فأكثر	4.05	0.67		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4–32) أن تصورات المديرين الذين خبرتهم (11) سنة فأكثر نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، والبرامج ككل) كانت أعلى من تصورات المديرين الذين خبرتهم (5–10) سنوات.

4–3–2 –2 التخصص العلمي

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية تعزى إلى التخصص العلمي، و قد أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4–33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية) تعزى إلى التخصص العلمي، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة لها (2.73، 3.46) على التوالي بمستوى دلالة بلغت (0.03،

0.01) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة (α≥0.05)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، والبرامج ككل) تعزى للتخصص العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لها (2.04، 1.70، 0.89، 1.89) بمستوى دلالة (0.09، 0.15، 0.47، 0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≥0.05).

و يمكن القول إن النتائج السابقة تشير الى ان المديرين استجابوا لاسئلة الاستبانة حول استراتيجيات التغيير التنظيمي المتعلقة بالعمليات الداخلية و الإبداع بشكل متباين؛ أي أنه لم يوجد تصور واحد يعكس وجهة نظر الجميع ممن لديه خلفيات تعليمية متباينة. و هذا قد يدل على أن تبني إستراتيجيات التغيير نفسها لها مدلولات قد تتباين من مدير لاخر بحسب فهمه للتغيير. كما يشير الجدول رقم (4−33) الى ان استجابات المديرين لم تتباين بشكل ذي دلالة عندما تعلق الامر باستراتيجيات تغيير الاهداف و الهياكل و شبكات الاتصال. و يمكن التكهن هنا بان خبرة المديرين العملية قد تكون طغت على تباينات خلفياتهم العلمية بحيث قاربت تجاربهم العملية من طريقة استجاباتهم و جعلتها اكثر تشابها.

الجدول (4−33)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تخصصهم العلمي

برامج التغيير التنظيمي	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
برنامج تغيير أهداف المصارف	علوم إدارية	3.89	0.74	2.04	0.09
	مالية ومصرفية	4.07	0.53		
	تسويق	3.40	0.59		
	علوم اجتماعية	3.75	0.24		
	أخرى	3.91	0.73		
برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	علوم إدارية	3.85	0.72	1.70	0.15
	مالية ومصرفية	4.11	0.53		
	تسويق	3.90	0.82		
	علوم اجتماعية	3.81	0.09		
	أخرى	3.94	0.72		
برنامج تغيير العمليات الداخلية	علوم إدارية	4.19	0.71	2.73	*0.03
	مالية ومصرفية	4.29	0.55		
	تسويق	3.30	0.07		
	علوم اجتماعية	4.13	0.18		
	أخرى	4.19	0.79		
برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	علوم إدارية	4.09	0.57	0.89	0.47
	مالية ومصرفية	4.22	0.50		
	تسويق	3.85	0.55		
	علوم اجتماعية	3.81	0.09		
	أخرى	4.18	0.77		
برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	علوم إدارية	3.78	0.69	3.46	*0.01
	مالية ومصرفية	3.89	0.68		
	تسويق	3.01	0.33		
	علوم اجتماعية	3.60	0.28		
	أخرى	4.04	0.74		
برامج التغيير التنظيمي	علوم إدارية	3.96	0.59	1.89	0.11
	مالية ومصرفية	4.12	0.47		
	تسويق	3.51	0.44		
	علوم اجتماعية	3.81	0.09		
	أخرى	4.05	0.69		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين كذلك من النتائج الواردة في الجدول (4−33) أن تصورات المديرين الذين تخصصهم مالية ومصرفية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير العمليات الداخلية) كانت أعلى من تصورات المديرين الذين تخصصهم تسويق، وأن تصورات المديرين الذين تخصصهم تسويق نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير معارف الموارد البشرية) كانت أقل من تصورات المديرين من التخصصات الأخرى.

4−3−3 الفرضية الرئيسة الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية العاملة في الأردن تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الخبرة المصرفية، التخصص العلمي).

4−3−3−1 الخبرة المصرفية

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية تعزى إلى خبرتهم المصرفية، وتوضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4−34) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن (منظور العملاء) في المصارف التجارية تعزى إلى خبرة المديرين المصرفية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.35) بمستوى دلالة بلغت (0.02)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن (المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع، والأداء المتوازن ككل) تعزى

إلى خبرة المديرين المصرفية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لها (3.37، 1.32، 1.42، 2.60) على التوالي بمستوى دلالة (0.07، 0.24، 0.24، 0.053) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05).

الجدول (4-34)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن تعزى إلى خبرتهم المصرفية

الأداء المتوازن	الخبرة المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المنظور المالي	أقل من 5 سنوات	3.68	0.37	2.37	0.07
	5-10 سنة	3.78	0.53		
	11-15 سنة	3.89	0.43		
	16 سنة فأكثر	3.92	0.51		
منظور العملاء	أقل من 5 سنوات	3.37	0.49	3.35	*0.02
	5-10 سنة	3.41	0.54		
	11-15 سنة	3.67	0.48		
	16 سنة فأكثر	3.60	0.54		
منظور العمليات الداخلية	أقل من 5 سنوات	3.35	0.44	1.32	0.24
	5-10 سنة	3.42	0.62		
	11-15 سنة	3.56	0.51		
	16 سنة فأكثر	3.55	0.62		
منظور التعلم والابداع	أقل من 5 سنوات	3.50	0.47	1.42	0.24
	5-10 سنة	3.51	0.65		
	11-15 سنة	3.70	0.57		
	16 سنة فأكثر	3.68	0.63		
الأداء المتوازن	أقل من 5 سنوات	3.48	0.36	2.60	0.053
	5-10 سنة	3.53	0.50		
	11-15 سنة	3.71	0.42		
	16 سنة فأكثر	3.69	0.50		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

كما يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4–34) أن تصورات المديرين الذين خبرتهم المصرفية (11) سنة فأكثر نحو الأداء المتوازن من منظور العملاء كانت أعلى من تصورات المديرين الذين خبرتهم (10) سنوات فأقل.

4–3–3–2 التخصص العلمي

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية العاملة في الأردن تعزى إلى التخصص العلمي، وتوضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4–35) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن (العمليات الداخلية) في المصارف التجارية تعزى إلى التخصص العلمي للمديرين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.70) بمستوى دلالة بلغت (0.03)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)، ويتبين أن تصورات المديرين الذين تخصصهم علوم إدارية نحو الأداء المتوازن من منظور العملاء كانت أقل من تصورات المديرين من التخصصات الأخرى، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور التعلم والابداع، والأداء المتوازن ككل) تعزى إلى التخصص العلمي للمديرين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لها (1.80، 1.61، 1.91، 2.20) على التوالي بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.13، 0.17، 0.11، 0.07) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$).

الجدول (4−35)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية تعزى إلى تخصصهم العلمي

الأداء المتوازن	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المنظور المالي	علوم إدارية	3.80	0.40	1.80	0.13
	مالية ومصرفية	3.90	0.51		
	تسويق	4.00	0.30		
	علوم اجتماعية	3.13	0.06		
	أخرى	3.90	0.49		
منظور العملاء	علوم إدارية	3.45	0.58	1.61	0.17
	مالية ومصرفية	3.62	0.51		
	تسويق	3.65	0.33		
	علوم اجتماعية	3.04	0.18		
	أخرى	3.60	0.51		
منظور العمليات الداخلية	علوم إدارية	3.33	0.63	2.70	*0.03
	مالية ومصرفية	3.59	0.56		
	تسويق	3.25	0.30		
	علوم اجتماعية	3.23	0.35		
	أخرى	3.57	0.55		
منظور التعلم والابداع	علوم إدارية	3.47	0.65	1.91	0.11
	مالية ومصرفية	3.69	0.62		
	تسويق	3.95	0.43		
	علوم اجتماعية	3.53	0.08		
	أخرى	3.70	0.54		
الأداء المتوازن	علوم إدارية	3.52	0.50	2.20	0.07
	مالية ومصرفية	3.71	0.46		
	تسويق	3.72	0.16		
	علوم اجتماعية	3.24	0.07		
	أخرى	3.70	0.45		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4-3-4 الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية تعزى إلى تجارب المصارف.

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تجارب المصارف، وتبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية، والبرامج ككل) تعزى إلى تجارب المصارف، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة لها (0.88، 1.94، 0.18، 0.46، 0.45، 0.61) على التوالي بمستوى دلالة بلغت (0.45، 0.12، 0.91، 0.71، 0.72، 0.61) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05).

الجدول (4-36)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تجارب المصارف

برامج لتغيير التنظيمي	عمر مصرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
برنامج تغيير أهداف المصارف	0-10	4.21	0.21	0.88	0.45
	11-20	4.04	0.68		
	31-40	3.93	0.50		
	41-50	3.93	0.71		
برنامج تغيير الهيكل التنظيمي	0-10	4.08	0.56	1.94	0.12
	11-20	4.15	0.64		
	31-40	4.05	0.50		
	41-50	3.91	0.70		

برامج لتغيير التنظيمي	عمر مصرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
برنامج تغيير العمليات الداخلية	10-0	4.15	0.62	0.18	0.91
	20-11	4.26	0.67		
	40-31	4.17	0.55		
	50-41	4.21	0.72		
برنامج تغيير شبكات الاتصال ومنظوماته	10-0	4.19	0.53	0.46	0.71
	20-11	4.25	0.66		
	40-31	4.10	0.50		
	50-41	4.15	0.64		
برنامج تغيير معارف الموارد البشرية	10-0	4.01	0.65	0.45	0.72
	20-11	3.95	0.69		
	40-31	3.96	0.68		
	50-41	3.86	0.73		
برامج التغيير التنظيمي	10-0	4.13	0.46	0.61	0.61
	20-11	4.13	0.60		
	40-31	4.04	0.43		
	50-41	4.01	0.62		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4-3-5 الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية العاملة في الأردن تعزى إلى تجارب المصارف

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية العاملة في الأردن تعزى إلى تجارب المصارف، وتبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-37) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم

والإبداع، والأداء المتوازن ككل) في المصارف التجارية العاملة في الأردن تعزى إلى تجارب المصارف، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة لها (0.63، 1.31، 1.09، 0.60، 1.14) على التوالي بمستوى دلالة بلغت قيمته (0.60، 0.27، 0.35، 0.62، 0.33) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05).

الجدول (4-37)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المديرين نحو الأداء المتوازن في المصارف التجارية تعزى إلى تجارب المصارف

الأداء المتوازن	عمر المصرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المنظور المالي	0-10	3.97	0.43	0.63	0.60
	11-20	3.92	0.54		
	31-40	3.91	0.43		
	41-50	3.84	0.48		
منظور العملاء	0-10	3.59	0.52	1.31	0.27
	11-20	3.67	0.55		
	31-40	3.65	0.49		
	41-50	3.52	0.53		
منظور العمليات الداخلية	0-10	3.45	0.70	1.09	0.35
	11-20	3.61	0.61		
	31-40	3.60	0.48		
	41-50	3.47	0.58		
منظور التعلم والابداع	0-10	3.67	0.58	0.60	0.62
	11-20	3.71	0.66		
	31-40	3.72	0.56		
	41-50	3.61	0.59		
الأداء المتوازن	0-10	3.68	0.52	1.14	0.33
	11-20	3.73	0.51		
	31-40	3.72	0.40		
	41-50	3.62	0.47		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5-1 تمهيد

تضمن الفصل الرابع عرضا للتحليل الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة من مديري المصارف التجارية العاملة في الأردن في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها، بالاضافة الى تحليل للبيانات المالية المنشورة للمصارف العاملة في الأردن ومقارنتها لفترتين (2007 و 2008)، حيث قام الباحث بجمع المعلومات الكمية والنوعية التي تم الحصول عليها من خلال:

أ) توزيع استبانه الدراسة لعينة مديري المصارف التجارية العاملة بالأردن مكونة من تسع وتسعين فقرة والتي تغطي كافة متغيرات الدراسة، لمعرفة خصائص المديرين وإتجاهاتهم في تصور تطبيق وأهمية برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن.

ب) وبدراسة التقارير المالية المنشورة للمصارف على موقعها الإلكتروني بهدف تحليلها وتفسيرها إستناداً للمؤشرات المالية.

أما الفصل الحالي فيتضمن مناقشة لأهم نتائج الدراسة، وتوضيح المضامين العلمية والتطبيقية لنتائجها، ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة (أنظر جدول المقارنة في الملحق رقم(9)) ثم يختتم بتقديم توصيات للمديرين في كافة منظماتنا العربية عامة، والمديرين في القطاع المصرفي خاصة، وللباحثين كتوصيات لإجراء البحوث العلمية، والتي يأمل الباحث بأن تسهم هذه الدراسة في تطوير أداء منظمات الأعمال المصرفية والمنظمات الأخرى. ولتسهيل عملية العرض، فستتم مناقشة النتائج بحسب التساؤلات البحثية و الفرضيات وكما يأتي:

5- 2 مناقشة النتائج

أظهرت الدراسة الحالية مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

5-2-1 النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمديري المصارف التجارية العاملة في الأردن

توضح نتائج الدراسة بأن هناك اربع صفات يشترك بها المديرون المستجيبون للدراسة، و هذه الصفات هي أنهم: متوسطو العمر (79.6% أعمارهم أقل من 40 سنة)، و انهم حملة مؤهلات علمية عالية نسبيا (95,9 % يحملون شهادات جامعية فاعلى)، و ان لديهم خلفيات تعليمية متنوعة (66.5% يحملون تخصصات متنوعة غير بنكية)، و انهم يتمتعون بسنوات خبرة تزيد على 11 سنة في المجال المصرفي (76.5%).

مما سبق يمكن القول بأنّ المديرين لديهم مؤهلات قد تمكنهم من أن يلعبوا دورا هاما في تبني إستراتيجيات تغيير تنظيمي تفيد المصارف التجارية العاملة في الأردن. و يترتب على هذه الحقائق أن تستفيد إدارات المصارف من كوادرها من فئة المديرين بحيث يكونون جزءً من تحسين الأداء. و يعزز هذا القول بعض ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل الوقفي (2004) والتي أكدت أن المديرين يمكنهم لعب دور رئيس في تشكيل الثقافة التنظيمية وبالتالي يكون دورهم هاماً عند تبني إستراتسجيات تغيير تنظيمية. كما بينت دراسات أخرى مثل دراسة القاسم (2008) و دراسة فوطة (2008) أن العمر و التخصص العلمي لهما دور في إنجاح برامج و سياسات التغيير التنظيمي.

5-2-2 النتائج المتعلقة بحصول المديرين على تدريب متخصص حول برامج التغيير التنظيمي.

لقد أظهرت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي بأن نسبة كبيرة من المديرين لم يتلقوا تدريباً متخصصاً في برامج التغيير التنظيمي حيث تبين بأن ما نسبته 64.2% من المديرين المشاركين بالدراسة لم يتلقوا تدريباً في أي من برامج التغيير التنظيمي، و قد إحتلت الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج التغيير في شبكات الاتصال المختلفة ومنظوماتها وتغيير معارف الموارد البشرية أدنى نسب مشاركة، حيث تجاوز عدد المديرين الذين لم يشاركوا في أي من هذه الدورات (200) مدير وبنسبة تجاوزت 76.9% من إجمالي المديرين البالغ عددهم (260) مديراً. و قد تشير هذه النتائج إلى وجود بعض الخلل في عمليات تدريب المديرين، حيث إنه من المتعارف عليه في المجال الإداري أن تدريب الكوادر البشرية هو أمر ضروري لتهيئتهم لتولي مهام محددة و للقيام بعملهم بشكل جيد، الأمر الذي يقود للإعتقاد بأن إدارات المصارف التجارية العاملة في الأردن قد تكون معتمدة على مستشارين من خارج مصارفها بدلاً من تدريب ما لديها من كوادر و هو الأمر الي قد يؤدي إلى نتائج سلبية بسبب عدم مشاركة مديري المصرف في قراراته وأنشطته الهامة ولعدم معرفة المستشارين القادمين من خارج المصرف بظروف عمل أو بثقافة المصرف مما قد يجعل توصياتهم أو إستشاراتهم ضعيفة.

إرتفاع كلف المستشارين الخارجيين، وزيادة مستوى مقاومة التغيير نتيجة عدم مشاركة الموظفين في صياغة برامج التغيير بناءً على دراسة دقيقة لمواطن الضعف والقوة والفرص المتاهة والتهديدات في بيئة المصارف، ومحاولة المستشارين الخارجيين لتطبيق نماذج برامج التغيير التنظيمي التي سبق تطبيقها في منظمات عالمية دون الأخذ بالإعتبار خصوصية المصارف التجارية وثقافتها وبيئتها الداخلية والخارجية، وعدم البناء على التجارب والخبرة المتراكمة للمصارف.

5-2-3 النتائج المتعلقة بحصول المديرين على تدريب متخصص في بطاقة الأداء المتوازن

لقد بينت الدراسة بأن نسبة كبيرة من المديرين في المصارف التجارية العاملة في الأردن لم يتلقوا تدريباً متخصصاً في إستخدامات بطاقة الأداء المتوازن، حيث تراوحت نسبة المديرين الذين لم يتلقوا التدريب المتخصص في أي من منظورات البطاقة من 63.8% ولغاية 75%. ويدل هذا على أن درجة خبرة ومعرفة المصارف التجارية العاملة في الأردن في جوانب تصميم بطاقة الأداء المتوازن وإستخدامها، وتصميم الدورات المتخصصة وعقدها لشرح معانيها وأهميتها، وكيفية تطبيقها قد تكون متواضعة جداً، فإذا كان المديرون على علم غير كاف بآلية عمل وتطبيق البطاقة كمنهج لقياس الأداء بشكل شمولي فلا يمكنهم إدراك مدى أهميتها كمنهج لقياس الأداء المتوازن للمصارف. و هذه النتيجية متوقعة طالما أنَّ بعض المصارف قد تكون مترددة في تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام عام ملزم لها في جميع نواحي عملها و إنما تستعيض عنه بتطبيق بعض أجزاء البطاقة.

5-2-4 النتائج المتعلقة بإمتلاك المديرين لتصور واضح حول برامج التغيير التنظيمي

لقد بينت الدراسة بأن لدى مديري المصارف التجارية تصوراً مرتفعاً حول برامج التغيير التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.74)، و قد احتلت برنامج التغيير في العمليات الداخلية أعلى تصور بمتوسط حسابي (3.92)، وأدنى تصور للمديرين كان حول برنامج تغيير معارف الموارد البشرية حيث كان متوسطاً، و قد بلغ المتوسط الحسابي لهذه البرنامج (3.49). ويمكن الملاحظة بأنه وبالرغم من عدم مشاركة نسبة كبيرة قدرها (64.2%) من المديرين بدورات متخصصة ببرامج التغيير التنظيمي إلا أن درجة تصورهم عن تلك البرامج بشكل عام كانت مرتفعة وواضحة، ويمكن تفسير ذلك

بأن حصول المديرين على هذه المعرفة حول برامج التغيير التنظيمي قد يكون من خلال البلاغات الرسمية، والمناقشات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية بين المستويات الإدارية، أو من خلال المعرفة النظرية التي إكتسبها المديرون خلال دراساتهم الجامعية حيث إن نسبة كبيرة منهم من ذوي المؤهلات الجامعية الأولية والعليا، أو من خلال تجربتهم المصرفية حيث إن أغلبهم تزيد خبراتهم المصرفية على عشر سنوات.

وبما أن المديرين يمتلكون تصوراً واضحاً حول برامج التغيير التنظيمي كما بينت الدراسة، فإن ذلك بلا شك قد يقلل من درجة مقاومتهم للتغيير، ويسهل على إدارة المصارف التجارية تسويق عملية التغيير التنظيمي بين كافة الموظفين من خلال التواصل الفعال مع مديري الدوائر والفروع، وإشراكهم في الإجتماعات والندوات التي تنظمها الإدارة العليا لشرح أهداف برامج التغيير التنظيمي وأية مبادرات منبثقة عنها بشفافية ووضوح.

5-2-5 النتائج المتعلقة بإمتلاك المديرين لتصور واضح حول بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء.

لقد أظهرت الدراسة بأن مديري المصارف التجارية يمتلكون تصوراً متوسطاً بخصوص بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس أداء المصارف التجارية من كافة منظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48)، و قد إحتل منظور العملاء أعلى تصور بمتوسط حسابي (3.56)، أما المنظور المالي فقد إحتل أدنى درجة تصور حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.29)، ويعزز ذلك عدم حصول (56%) من المديرين على التدريب المتخصص لبطاقة الاداء المتوازن وتطبيقاتها لا تتعدى

المعرفة النظرية التي قد يكون حصل عليها المديرون من خلال دراستهم الجامعية، أو من خلال إطلاعهم على مقالات على شبكة الإنترنت.

ويلاحظ بأن المصارف التجارية تهتم بتحسين مستوى الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء لهذه الفقرة (3.75) أعلى درجة تصور، ويعزز ذلك أيضاً قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بالتطوير المستمر للخدمات المصرفية حيث بلغت (3.67).

5-2-6 النتائج المتعلقة بمستوى أهمية تبني المصارف التجارية العاملة في الأردن لبرامج التغيير التنظيمي

لقد أثبتت الدراسة بأن نسبة كبيرة من مديري المصارف التجارية تعتقد بأن برامج التغيير التنظيمي التي تنتهجها مصارفهم هي بالغة الأهمية، حيث بلغت درجة الأهمية النسبية لبرامج التغيير التنظيمي من وجهة نظر المديرين (87%)، و قد إحتل برنامج تغيير شبكات الإتصال ومنظوماته أعلى درجة أهمية بنسبة (90.2%)، وأدنى درجة تصور حول أهمية تبني برنامج تغيير الهياكل التنظيمية بدرجة أهمية (82%)، ويدلل هذا الأمر على أن المديرين ينظرون إلى سياسات وبرامج التغيير التنظيمي على أنها مهمة لتطوير مستوى أداء المصارف التجارية من كافة النواحي، و قد أولى المديرون أعلى درجات الأهمية عند تبني برامج التغيير التنظيمي للأمور الآتية:

- 92% لإستخدام المصارف التجارية لشبكة الإنترنت الداخلية للتواصل بين الإدارة والموظفين.
- 91.2% لتطوير الخدمات المصرفية الحالية وتحسينها.

- 91% الإستثمار في برامج التدريب وتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم.

- 90.6% إستخدام المصرف للقنوات الآلية المختلفة للتواصل مع العملاء وتلبية طلباتهم.

ويمكن ملاحظة بأن مديري المصارف التجارية يعتقدون بأن أهمية تبني برامج التغيير التنظيمي لتحسين وسائل الإتصال بين الإدارة والموظفين كبيرة، وذلك ليتم نقل أهداف التغيير بشفافية ووضوح لتحقيق الأهداف التي تسعى إدارة المصارف التجارية لتحقيقها، وللحد من الإشاعة التي تؤثر سلباً على منهجية ومسار التغيير، وبالتالي على نتائج التغيير حيث تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف برامج التغيير بفاعلية، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Fraham & Brown, 2007) في ضرورة مناقشة التغيير وإفهام الموظفين بأهداف التغيير بإعتباره سبب رئيس لنجاح التغيير. كما يأمل المديرون بأن يتم إيلاء تطوير الخدمات المصرفية أهمية قصوى عند تبني برامج التغيير التنظيمي، كي لا يؤثر التغيير التنظيمي سلباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

كما تؤكد الدراسة بأنَّ طبيعة أهداف المصارف التجارية لها علاقة بإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهذه النتيجة لها صدىً عمليّ من جهة أنَّ ليس جميع المصارف التجارية لها نفس الأهداف أو البرامج ولذلك، فإنَّه يمكن الإدعاء بأنَّ المصارف التجاريةالمنفتحة على الأساليب الإدارية المتطورة، قد تكون أكثر من غيرها قابليةً لتبني أساليب تقيميه كبطاقة الأداء المتوازن، كما ويمكن القول بأنَّ المصارف التجارية التي تؤمن إداراتها بفلسفة التحول المتنامي قد تكون أقدر من غيرها على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. فالتغيير أو التحول المتنامي يعني ببساطة أنَّ المصرف يبحث عن أية أساليب تقييمية لكي يتبناها من أجل الوصول بالمصرف إلى أعلى درجات الجودة من حيث الأداء المالي، والخدمات وغيرها من جوانب العمل المصرفي، ومن هذه الجوانب تغيير الهياكل التنظيمية،

فالهيكل التنظيمي للمصرف يعكسُ سياسة الإدارة للإنتقال من بُنيةٍ هيكلية إلى بنيةٍ هيكلية جديدة مرنه تفاعلية، تعتمد على مبدأ المشاركة بالإدارة والتمكين من خلال بناء فرق العمل وبما يتماشى مع فلسفة التغيير ونتائج تطبيقه.

و تُظهر الدراسة بأنَّ طبيعة شبكات الإتصال بين مختلف المستويات التنظيمية في المصرف لها أهمية كبيرة لتبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وهذه النتيجة طبيعية من حيث أنها تتبعُ النتيجة السابقة والتي أظهرت تأثير الهيكل التنظيمي على التغيير، فعندما يتغير الهيكل التنظيمي للمصارف، لا بدَّ وأن تتغير أساليب الإتصال بين أعضاء التنظيم، وتتغير كذلك أساليب التفاهم والإتصال وإتخاذ القرار، كما يؤدي هذا التغيير إلى تغيير معارف الموظفين. وهذا ما أكدته الدراسة حيث أظهرت بأنَّ حصول الموظفين على معارف جديدة، وسعي الإدارة لتطوير مهارات العاملين، وأساليب النمو الفكري لديهم سيكون له تأثير على تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وهذا أمر طبيعي لأنَّ الموظف المثقف و المنفتح قد يميل أفضل من غيره إلى تطبيق مهارات وأساليب عمل جديدة، وبالتالي فتغيير معارف العاملين سيؤدي إلى تقليل إمكانات مقاومة التغيير وتطوير الأداء. وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Moran & Brightman,2001) في ضرورة تسخير المحركات السلوكية لدى الموظفين من خلال التواصل المستمر معهم وتهيئتهم على التغيير المنتظم من خلال تطوير مهاراتهم باستمرار مما يساعد على إستقرار ونمو المصارف.

5-2-7 النتائج المتعلقة بمستوى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن

لقد أثبتت نتائج الدراسة بأن مديري المصارف التجارية يعتقدون بأن بطاقة الأداء المتوازن مهمة كأسلوب لقياس الأداء، حيث بلغت درجة الأهمية النسبية الكلية لكافة منظورات البطاقة الأربعة هي (76.8%)، و قد تفاوتت درجة الأهمية من وجهة نظرهم لكل منظور على حدة، حيث بلغت أعلى قيمة لها (89.2%) للمنظور المالي، وكانت أدنى أهمية لمنظور العمليات الداخلية بنسبة أهميه قدرها (69.8%).

ويرى الباحث بأن إهتمام مديري المصارف التجارية ببطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المالي يتوافق مع النظريات العلمية وأساليب قياس الأداء التقليدية، حيث الإهتمام بالموقف المالي من خلال مؤشرات قياس الأداء المالي التقليدية، حيث يعتبر جوهر وجودها وبقائها. ويمكن تفسير تدني درجة الأهمية لمنظور العمليات الداخلية والمنظورات الأخرى هو عائد لعدم حصول عدد كبير من المديرين على دورات تدريبية متخصصة، لتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين كافة مهام ووظائف المصارف، وعلاقتها المباشرة وغير المباشرة بتطوير الأداء المالي للمصارف، وهذه النتيجة تعطي أملاً كبيراً في تحسين أداء المصارف. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة القاسم (2008) بضرورة الإهتمام بعملية التعلم المستمر وتقييم الاحتياجات التدريبية التي تتعلق ببرامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن.

ومن أهم الأمور التي تعتمد عليها طبيعة نشاط المصارف التجارية هي الأداء المالي وتصميم خدمات مصرفية تستطيع استقطاب العملاء. ولهذا، فإنَّ لبطاقة الأداء المتوازن وكما أظهرت نتائج هذه

الدراسة أهمية في تحسين نتائج برامج التغيير التنظيمي، والشيء المتميز هنا هو أن إدراك المديرين لأهمية بطاقة الأداء يساعد على جعل عملية التغيير التنظيمي أكثر سهولة بسبب حقيقة أنَّ فهم وإيمان المديرين بآليات التغيير تُعتَبر عاملاً مساعداً لنجاح التغيير التنظيمي، وتعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الغالبي وإدريس (2007) في العلاقة بين مكونات الإتجاه الإستراتيجي وبين أداء المنظمة. ولهذا، يمكن القول إن نتيجة الدراسة والتي تظهر تبايناً في آراء المديرين حول بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا نتيجة طبيعية لتباين مراكز عمل المديرين، وطبيعة خبراتهم العملية السابقة ومستوياتهم التعليمية وتنوع المهام التي يؤدونها.

5-3 النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات:

فيما يلي تلخيص لنتائج إختبار فرضيات الدراسة:

5-3-1 النتائج المتعلقة بأثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن

بينت النتائج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر كل برنامج من برامج التغيير التنظيمي (تغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، تغيير شبكات الإتصال ومنظوماته، تغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن بأن برنامج تغيير أهداف المصارف، وبرنامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير شبكات الإتصال ومنظوماته ليس لها أثر على الأداء المتوازن، وأنه

يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير معارف الموارد البشرية على الأداء المتوازن للمصارف).

و أبرزت نتائج تحليل التباين للإنحدار أن برامج التغيير التنظيمي تؤثر على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن، وذلك بدلالة ارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (53.23)، فقد كانت أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (254,5) ومستوى دلالة معنوية (0.00)، ويدلل على ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت قيمته 0.51، أي أن أثر برامج التغيير التنظيمي تفسر ما نسبته 51% من التغير في الأداء المتوازن للمصارف، مما يدلل على أن هناك أثراً لتطبيق برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية المتوازن.

5-3-1-1 النتائج المتعلقة بأثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من المنظور المالي للمصارف العاملة في الأردن

بناءً على هذه النتيجة، ترفض فرضية الدراسة العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من المنظور المالي، وتقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن. و أظهرت نتائج تحليل التباين للإنحدار أن برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير شبكات الإتصال ومنظوماته) تؤثر على الأداء المتوازن للمصارف من المنظور المالي، ويدلل على ذلك إرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية حيث بلغت (39.58) عند درجات الحرية (5، 254) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (a=0.05)، ويعزز ذلك أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته 0.44،

أي أن أثر برامج تغيير الأهداف، و تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الاتصال تفسر ما نسبته 44% من التغير في أداء المصارف التجاريةالمتوازن من المنظور المالي، كما بينت نتائج التحليل أن برنامج تغيير معارف الموارد البشرية لا تؤثر على الأداء المتوازن من المنظور المالي ويعزز ذلك تدني قيمة معامل (Beta) له عند مستوى دلالة معنوية (0.33)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05=a).

5-3-1-2 النتائج المتعلقة بأثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العملاء

استنادا لنتائج الدراسة هناك وجود لأثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية من منظور العملاء وبالتالي فقد تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على انه لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العملاء، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العملاء. أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار ارتفاع قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (35.36) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ويلاحظ أيضا بأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته 0.41 ، أي أن أثر برامج التغيير التنظيمي تفسر ما مقداره (41%) من التغير في الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء.

ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي من البرامج تؤثر على الأداء المتوازن من منظور العملاء، تبين بأن كل من برنامج تغيير العمليات الداخلية وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية تؤثر على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء، وهذا معزز بإرتفاع قيم (Beta) لهما وتدني قيم الدلالة حيث بلغت (0.01، 0.00) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية

(0.05)، أما باقي البرامج (برنامج تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته) فتبين أنه ليس لها أثر في الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء وهذا معزز بتدني قيم معاملات (Beta) وارتفاع مستوى الدلالة لها عن مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

إستناداً لذلك، ترفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، و تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية) على الأداء المتوازن للمصارف من منظور العملاء بشكل جزئي، حيث تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج تغيير العمليات الداخلية، وبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية على الأداء المتوازن من منظور العملاء، وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته على الأداء المتوازن من منظور العملاء. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة أبو شنب (2007) بأن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على الأداء.

5-3-1-3 النتائج المتعلقة بأثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية للمصارف، ولتحديد أي من البرامج تؤثر أو لا تؤثر على الأداء المتوازن من منظور العمليات، تم تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرنامج تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، و تغيير معارف الموارد البشرية على الأداء المتوازن من منظور العمليات، وهذا معزز بإرتفاع قيم (Beta) وتدني مستوى الدلالة عن مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، و قد بلغت

قيمة معامل التحديد (R^2) 0.40 ، أي أن أثر برامج التغيير التنظيمي تفسر ما مقداره (40%) من التغير في الأداء المتوازن للمصارف من منظور العمليات الداخلية.

استنادا لذلك يتبين بأنه يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية)، ولا يوجد أثر لبرنامج (تغيير أهداف المصارف التجاريةوتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته) على أداء المصارف التجاريةالمتوازن من منظور العمليات الداخلية، وهذا معزز بتدني قيم (Beta) وزيادة مستوى الدلالة عن مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

استنادا لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية، وتقبل فرضية الدراسة العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لبرامج تغيير الأهداف، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته على الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية. ويمكن أن يعزى السبب في هذه النتيجة إلى ضعف وسائل التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة والموظفين، وعدم مشاركة المديرين في وضع الأهداف الخاصة بدوائرهم ربط أهدافهم الفردية والجماعية بأهداف البرنامج للمصارف.

5-3-1-4 النتائج المتعلقة بأثر برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن من منظور التعلم والإبداع

أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار أن برامج التغيير التنظيمي تؤثر على الأداء المتوازن للمصارف العاملة في الأردن من منظور التعلم والابداع، ولتحديد أي من البرامج يؤثر أو لا يؤثر على الأداء المتوازن من منظور التعلم والإبداع، تم تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية على الأداء المتوازن من منظور التعلم والابداع وهذا معزز بارتفاع قيم (Beta) لها، وتدني مستوى الدلالة عن مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.40 ، أي أن أثر برامج التغيير التنظيمي تفسر ما مقداره (40%) من التغير في الأداء المتوازن للمصارف من منظور التعلم والإبداع. و قد تبين أيضاً بأنه لا يوجد أثر لبرنامج تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته على الأداء المتوازن من منظور التعلم والإبداع وهذا معزز بتدني قيم (Beta) وزيادة مستوى الدلالة عن مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

إستناداً إلى ذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج تغيير معارف الموارد البشرية على الأداء المتوازن من منظور التعلم والإبداع، وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مسودة (2004) في ضرورة الإهتمام بمحور التعلم والابداع لزيادة كفاءة عمل المنظمات وأثره على الأداء.

ومن جهة أخرى، تقبل فرضية الدراسة العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لبرامج التغيير التنظيمي (تغيير الأهداف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته) على الأداء المتوازن من منظور التعلم والإبداع، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة غير منطقية من الناحية النظرية، وتدلل على ضعف فهم المديرين لنموذج قياس الأداء المتوازن، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجابري (2005) بأنه يوجد ضعف في فهم نموذج قياس الأداء المتوازن وأهميته. لذا يتوجب على المصارف التجارية العاملة في الأردن الاهتمام بربط برامج التغيير التنظيمي والمبادرات المنبثقة عنها بمؤشرات قياس الأداء المتوازن المالية وغير المالية لكافة الموظفين، والاهتمام

بتدريب المديرين على ربط الأنشطة التي ينفذونها بمؤشرات لقياس أدائهم، وتوضيح علاقات السبب والنتيجة باتجاه الأداء المتوازن العام للمصارف.

5-3-2 النتائج المتعلقة بالفروق في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم (الخبرة المصرفية و التخصص العلمي).

5-3-2-1 الخبرة المصرفية

أظهرت نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته)، وعدم وجود فروق لتصورات المديرين لبرنامج تغيير معارف الموارد البشرية تعزى لخبرة المديرين المصرفية، وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية بشكل جزئي وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى خبرتهم المصرفية. كما بينت نتائج تحليل التباين بأنه لا يوجد فروق في تصورات مديري المصارف التجارية لبرنامج التغيير في معارف الموارد البشرية تعزى إلى خبرتهم المصرفية، وبالتالي تم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برنامج تغيير معارف الموارد البشرية تعزى إلى خبرتهم المصرفية.

كما أظهرت النتائج بأن تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته والبرامج ككل) الذين يمتلكون خبرة (11) سنة فأكثر كانت أعلى من تصورات المديرين

الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات. وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث يتمتع مديرو المصارف التجارية العاملة في الأردن بمعرفة نظرية جيدة حول برامج التغيير التنظيمي، ويعزز ذلك ما توصلت إليه دراسة القاسم (2008) في أن نسبة كبيرة من مديري المصارف التجارية تنقلوا بين المصارف التجارية مما أسهم في تشابه خبراتهم وتجاربهم.

5-3-2-2 التخصص العلمي

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية) تعزى للتخصص العلمي، وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية بشكل جزئي، والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج تغيير العمليات الداخلية، وتغيير معارف الموارد البشرية. كما أظهرت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير شبكات الإتصال ومنظوماته، والبرامج ككل) على الأداء المتوازن للمصارف تعزى إلى التخصص العلمي، إستناداً لذلك، تم قبول فرضية الدراسة العدمية بأنه لا يوجد فروق لتصورات المديرين لبرامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن تعزى إلى التخصص العلمي.

و قد أظهرت النتائج بأن تصورات مديري المصارف التجاريةالذين تخصصهم مالية ومصرفية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير العمليات الداخلية) كانت أعلى من المديرين ذوي التخصصات الأخرى، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي له حيث بلغت قيمته (4.29)، كما تبين بأن المديرين الذين تخصصهم تسويق نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير معارف الموارد البشرية) كان أدنى تصور حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.01). ويمكن الاستنتاج أن المديرين ذوي التخصصات المالية والمصرفية أقدر على التعامل مع برامج تغيير العمليات الداخلية للمصارف من المديرين ذوي التخصصات العلمية الأخرى.

5-3-3 النتائج المتعلقة بالفروق في تصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الخبرة المصرفية والتخصص العلمي).

5-3-3-1 الخبرة المصرفية

أظهرت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق في تصورات المديرين حول بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والإبداع، والأداء المتوازن ككل) تعزى إلى خبرة المديرين المصرفية، وبالتالي قبول الفرضية العدمية. إلا أنه تبين بأنه توجد فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء تعزى إلى خبرة المديرين المصرفية، وبالتالي رفض الفرضية العدمية بشكل جزئي والقبول بالفرضية البديلة.

و قد أظهرت النتائج الاحصائية بأن تصورات مديري المصارف التجاريةالذين يمتلكون خبرة مصرفية قدرها (11)سنة فأكثر نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء كانت أعلى من تصورات المديرين الذين تقل خبرتهم عن (11) سنة. كما يمكن القول بأن المديرين الذين تزيد خبرتهم على 11 سنة يكونون على علم ودراية كافية حول أهمية التميز في خدمة العملاء لما إكتسبه المديرون من تراكم للخبرة والمعرفة بالسياسات والإجراءات المصرفية، وبالتالي سهولة وسرعة تقديم المشورة المناسبة

للعملاء، مما يلقى الإستحسان والرضا من قبل العملاء، ويسهم بذلك في زيادة حجم تعامل العملاء المصرفي وبالتالي تطوير الأداء المتوازن.

5-3-3-2 التخصص العلمي

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أنه لا يوجد فروق في تصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور التعلم والإبداع، والأداء المتوازن ككل) تعزى للتخصص العلمي، وتبين أيضاً بأنه توجد فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو بطاقة الأداء المتوازن (منظور العمليات الداخلية) تعزى للتخصص العلمي، وبالتالي قبول الفرضية العدمية بشكل جزئي. و قد تبين بأن تصورات مديري المصارف التجاريةالذين تخصصهم علوم إدارية نحو بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء كانت أقل من تصورات المديرين من ذوي التخصصات الأخرى.

5-3-4 النتائج المتعلقة بالفروق في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تجارب المصارف.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي (تغيير أهداف المصارف، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات الداخلية، وتغيير شبكات الاتصال ومنظوماته، وتغيير معارف الموارد البشرية، وبرامج التغيير التنظيمي ككل) تعزى إلى تجارب المصارف، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم

وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تجارب المصارف.

5-3-5 النتائج المتعلقة بالفروق في تصورات المديرين نحو بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى تجارب المصارف.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والإبداع، وبطاقة الأداء المتوازن ككل) تعزى لتجارب المصارف، وبالتالي تم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق في تصورات مديري المصارف التجارية نحو برامج التغيير التنظيمي تعزى إلى تجارب المصرف. وتعتبر نتائج فرضيات الفروق في تصورات المديرين في المصارف التجارية حول برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن نتيجة منطقية، حيث تمارس المصارف التجارية عملها في بيئة تنافسية ديناميكية تؤثر وتتأثر بطبيعة التفاعل بين عواملها الخارجية والداخلية، كما أن البيئة التنظيمية للمصارف تضبطها وتنظمها تعليمات وقوانين البنك المركزي، الأمر الذي يقلل من وجود الفروق بينها.

5-4 التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة، فقد تم تطوير عدد من التوصيات التي قد تفيد الباحثين و المديرين و صانعي القرار في مجال التغيير التنظيمي و تاثيرها على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن.

5-4-1 التوصيات الخاصة بالمصارف التجارية العاملة في الأردن

-1- ضرورة أن تستمر إدارات المصارف التجارية العاملة في الأردن بالاهتمام بكوادرها من المديرين (أنظر نتائج تحليل الصفات الشخصية و الوظيفية للمديرين).

-2- ضرورة الإهتمام بتدريب المديرين حول إستراتيجيات التغيير التنظيمي (انظر النتائج المتعلقة بحصول المديرين على تدريب متخصص حول إستراتيجيات التغيير التنظيمي).

-3- إذا قررت المصارف التجارية العاملة في الأردن تبني بطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي و متكامل، فيوصى بضرورة إتاحة المجال للمديرين للحصول على تدريب متخصص حول هذه البطاقة و مضامينها المختلفة (أنظر نتائج التحليل حول حصول المديرين على تدريب متخصص حول بطاقة الأداء المتوازن).

-4- ضرورة إشراك المديرين بالمناقشات وبالأنشطة المتعلقة بإتخاذ قرارات حول التغيير التنظيمي في مصارفهم، بحيث تكون مشاركتهم فاعلة (انظر النتائج حول تبني إستراتيجيات التغيير التنظيمي و النتائج حول أهمية بطاقة الأداء المتوازن).

-5- إذا قررت المصارف تحقيق الأداء المتوازن، فيوصى بضرورة أن تربط إدارة المصرف بين الأداء و جميع مكونات برامج التغيير التنظيمي (الأهداف والهياكل والعمليات الداخلية وشبكات الإتصال

و معارف الموارد البشرية) بحيث يوجه التغيير نحو تحقيق الأداء المتوازن (أنظر نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الاولى).

2-4-5 التوصيات المتعلقة بأبحاث مستقبلية

بعد الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية، يوصى الباحثون بما يلي:

-1- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لدراسة أثر برامج التغيير التنظيمي التي تتبناها المنظمات على إتجاهات العملاء في المنظمات الخدمية كالمصارف التجارية من وجهة نظر العملاء.

-2- ضرورة دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وأثرها على تحسين الأداء المتوازن للمنظمات.

-3- دراسة أهمية منظور تعلم المنظمة ونموها في تحسين أداء المنظمات و قدرتها على تنفيذ برامج التغيير التنظيمي بفاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

-4- التعمق في دراسة برامج التغيير التنظيمي في شبكات الإتصال ومنظوماته وأثره على تطوير الأداء المتوازن.

-5- دراسة أهمية عقد الدورات التدريبية المتخصصة في برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء المتوازن المصارف.

-6- دراسة الفرق بين إستخدام المصارف التجارية لمستشارين من خارج المصارف التجارية وبين الإعتماد على تشكيل فريق إستشاري يمثل كافة وحدات عمل المصارف التجارية لصياغة وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

- الأعور، خالد (2005). **قياس مدى تطبيق برامج التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

أبو شنب، زينات (2007). **أثر التغيير التنظيمي على أداء إدارة مياه ومجاري منطقة عمان الكبرى،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

- الجابري، خالد محمد (2005). **بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية، الأمريكية، والأوروبية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

- جواد، شوقي ناجي (2000 أ). **إدارة الستراتيج.** عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- جواد، شوقي ناجي (2000 ب). **سلوك تنظيمي.** عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- الخفاجي، نعمة عباس وآخرون (2008). **الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة.** عمان: دار الثقافة للنشر.

- الخضيري، محسن أحمد (2003). **ادارة التغيير ، مدخل اقتصادي للسيكلوجيا الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات،** دار الرضا للنشر، دمشق.

- سالم وآخرون، فؤاد الشيخ، (2005). **المفاهيم الادارية الحديثة،** مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

- سليمان، شاهر. (2006). **المؤشرات الرئيسية لأداء البنوك في الأردن.** عمان: البنك الأردني الكويتي.

- الصرن، رعد (2007). **عولمة جودة الخدمة المصرفية.** عمان: مؤسسة الوراق للنشر ودار التواصل العربي.

- الطراد، اسماعيل ابراهيم وعبدالله، خالد أمين (2006). **إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية.** الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

- عامر، سعيد ياسين (2003). **التغيير و الإدارة على المكشوف.**Wide Service Corporation نيوجرزي، الولايات المتحدة الأمريكية.

- العميان، محمود (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان: دار وائل للنشر.

- الغالبي، طاهر محسن و ادريس، محمد صبحي (2007). **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- الغالبي، طاهر محسن و ادريس، محمد صبحي (2007). **الادارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل.** عمان: دار وائل للنشر.

- الغالبي، طاهر محسن و ادريس، محمد صبحي ، و العبادي، واثق(2006). **استراتيجية الأعمال، مدخل تطبيقي.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الفلاحات، محمود فلاح (2005). **استراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان– الأردن.
- القاسم، أحمد غسان (2008). **تأثير التزام المصارف التجارية العاملة في الأردن بمبادئ الفطنة المنظمية على أدائها المؤسسي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان – الأردن.
- مسودة، سناء نظمي (2004). **تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان– الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006). **قياس الأداء المتوازن/ المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**. كلية التجارة جامعة المنصورة، المنصورة.
- الوقفي، علي عوض (2004). **تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان– الأردن.

2. المراجع باللغة الانجليزية:

- Babbie, Earl (2004). **The practice of social research**. CA: Wadsworth/Thomson Learning.

- Balogun, Julia and Hailey, V. Hope (2006) **Exploring Strategic Change**, 2nd ed. Pearson Education Limited, UK.

- Bartol, K. M. and Martin, D.C. (1994). **Management**, 2nd ed, Maidenhead: MC Graw-Hill P.283.

- Bourne, Mike and Pippa Bourne, (2007). **Balanced Scorecards**. Hodder Education, Chartered Management Institute, UK.

- Brown, R. Donald and Harvey, Don (2006). **An Experimental Approach to Organization Development**, 7th ed. London: Prentice Hall, Inc.

- Buchanan, David and Huczynski, Andrezej (2004). **Organizational Behavior**, 5th ed. London: Prentice Hall.

- Cumming, Thomas G. and Worley, Christopher G. (2005).**Organization Development and Change**, 8th ed. South-Western, Ohio-USA.

- Dunphy, D. and Stace, D. (1993). **The Strategic Management of Corporate Change**, Human Relations, Vol.45, No.8, PP. 917-918.

- Frahm, Jennifer and Brown, Kerry (2007). First steps: Linking Change Communication to Change Receptivity. **Journal of Organizational Change Management**. 20:3, 370-387.

- Harvard Business Essentials (2003). **Managing Change and Transition**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. Person Education Limited, London.

- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1992)," **The Balanced Scorecards: Measures That Drive Performance**", Harvard Business Review, Vol.70 (1).

- Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A., (1998) "**Advanced Management Accounting",** Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1993). **Putting the Balanced Scorecard to Work.** Harvard Business Review.vol. 71, P 5.

- Kaplan, Robert S., & Norton, David P, (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business Review, Boston, USA.

- Kaplan, Robert S., & Norton, David P, (1996). **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, Vol.74, Issue 1 Jan-Feb.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P, (2001). **Balanced Scorecard for Performance Measurement to Strategic Management.** Harvard Business Review. Boston, USA.
- Kotter, John P. (1995), **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard Business Review Vol.73, no. 2,P 59-67.
- Kotter, John. P and Schlesinger, L.A (1979), **Choosing Strategies for Change**, Harvard Business Review, March-April, Vol.57, No.2, PP.106-114.
- Mullins, L. (2005). **Management and Organizational Behaviour**, 7th ed. Harlow: Pearson Education Inc. London.
- Moran, Jon W. and Brightman, Baird K. (2001). **Leading Organizational Change**. Case study, Career Development International, Vol.6 No.2
- Vogt, W. Paul (1999). **Dictionary of statistics and methodology**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senior, Barbara and Fleming, Jocelyne (2006). **Organizational Change**, 3rd ed. Prentice Hall Inc. London.

- Stacey, R.D.(2003). Strategic **Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity, Harlow**: Financial Times, Prentice Hall Pearson Education, P62.

- Walsh, Anthony (1990). **Statistics for the social sciences**. NY: Harper & Row.

- Whittington, Richard, and Mayer, Michael (2002). **Organizing for success in the twenty-first century: a starting point**. London: Charted Institute of Personnel and Development.

- Wheelen & Hunger, (2002). **Strategic Management & Business Policy**, 8th ed. NJ: Prentice Hall.

- Wilson, D.C. and Rosenfed, R.H (1990). **Managing Organizations: Text, Readings, and Cases**, MC Graw-Hill, P.215.

3. المراجع الالكترونية

– بنك الأردن. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.bankofjordan.com/pc/annual_ Reports_ar.asp

– البنك الأردني الكويتي. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.jordan-kuwait-bank.com/ar/annual_pdf.html

– البنك الأردني للاستثمار والتمويل . التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.ijib.com

– بنك الإسكان للتجارة والتمويل.التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.hbtf.com

– البنك الإسلامي الأردني. التقارير السنوية.2007 (On-line) ، متاح:

http://www.jordanislamicbank.com/annualreport_Arabic.html

2007 (line–On)الأردني التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.ahli.com/arabic/annual_report_ar.shtm

– البنك التجاري الأردني. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.jgbank.com.jo/arabic/about/Financials/Financial.html

– بنك ستاندرد تشارترد. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.investors.standardchartered.com

– بنك سوسيته جنرال– الأردن. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.sgbj.com.jo

– البنك العربي. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.arabbank.com/uploads/Reports/2007a.pdf

– البنك العربي الإسلامي الدولي. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.iiabank.com.jo

– البنك العقاري المصري العربي. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.arakari.com.jo

– بنك عودة، مجموعة عودة سردار. التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.audi.com.lb

– بنك القاهرة عمان، التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.cab.jo

– بنك الكويت الوطني، التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.nbk.com

– بنك لبنان والمهجر، التقارير السنوية.2007 (On-line)، متاح:

http://www.blom.com.lb

– البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي 2007، (On-line)، متاح:

http://cbj.gov.jo/uploads/banksys_ar.pdf

– جمعية البنوك في الأردن. (On-line)،

http://www.abj.org.jo

- Balanced Scorecard Collaborative: http:// www. Bscol.com
- Balance Scorecard Institute: http://www. Balancedscorecard.org
- Harvard Business Review: http:// www. Harvardbusinessonline.org

قائمة الملاحق

ملحق (1)

المحكمون لأداة القياس المستخدمة

1. أ.د عبد الباري دره نائب رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا للشؤون الثقافية.
2. أ.د محمد أبو صالح عميد كلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
3. أ.د شوقي ناجي جواد رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.
4. أ.د عاصم الأعرجي عضو هيئة تدريس بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.
5. أ.د محمد أحمد المصري عضو هيئة تدريس بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.
6. د. سعاد برنوطي عضو هيئة تدريس بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.
7. د.رولا الضامن عضو هيئة تدريس بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.
8. د. صباح محمد موسى عضو هيئة تدريس بجامعة عمان العربية للدراسات العليا.
9. د. طاهر الغالبي عضو هيئة تدريس بجامعة الإسراء.
10. د. حاتم الطائي عضو هيئة تدريس بجامعة جرش.
11. د. عبد الفتاح محمد ضمين ياغي عضو هيئة تدريس بجامعة الأمارات.
12. الأستاذ/ سالم برقان الرئيس التنفيذي للبنك العربي الإسلامي الدولي.
13. الأستاذ/ يوسف البدري مدير الائتمان في البنك العربي الإسلامي الدولي.
14. السيد/ فراس سحيمات مدير إدارة تجزئة قطاع الشركات والاستثمارات البنكية في البنك العربي.

ملحق (2)

استبانه الدراسة

حضرة المدير/ المديرة المحترم /الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن. و هي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني من أجل تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تحسين أداء المصارف، لذلك فان حرصكم على تقديم البيانات المطلوبة بدقة وموضوعية يسهم بما لا يقبل الشك في التوصل إلى نتائج تخدم المصارف التجارية والمتعاملين معها. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانه المرفقة بما يتناسب مع ما تمتلكونه من معرفة وخبرة مصرفية. علما أنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي حصرا، و سيتم تزويد المصارف التجارية بنسخة من نتائج الدراسة حين الطلب لأغراض التطبيق.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

الباحث

إحسان محمد ياغي

0799001068

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو وضع دائرة حول الاختيار المناسب:

1- العمر:-

(1) أقل من 25 سنة (2) 25-34 سنة (3) 35- 44 سنة (4) 45 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:

(1) بكالوريوس (2) مؤهلات مهنية عليا مثل (CPA, CMA, CFA) (3) ماجستير (4) دكتوراه

3- التخصص العلمي:

(1) علوم إدارية (2) مالية ومصرفية (3) تسويق (4) علوم اجتماعية (5) أخرى (اذكرها)..........

4- المركز الإداري الحالي:

(1) مدير عام (2) نائب مدير عام (3) مدير دائرة (4) مدير فرع (5) أخرى (اذكرها).........

5- مقر العمل في:

(1) عمان (2) خارج عمان، اذكره رجاءا...............

6- عدد سنوات الخبرة في المصرف: (1) أقل من 5 سنوات (2) 5-10 سنة
(3) 11- 15 سنة (4) 16 سنة فأكثر

7- عدد سنوات الخبرة في المجال المصرفي: (1) أقل من 5 سنوات (2)5-10 سنة
(3) 11- 15سنة (4) 16 سنة فأكثر

القسم الثاني : المشاركة بالدورات التدريبية في مجال برامج التغيير التنظيمي

- لقد شملت برامج التغيير التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية تغييرا" في الأهداف والمهام والسياسات والأساليب والهيكل التنظيمي في محاولة للتغلب على المشكلات أو المعوقات التي واجهت هذه المصارف. هل شاركت في دورات تدريبية تتعلق ببرنامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الآتي:

8- أهداف المصارف التجارية	(1) نعم	(2) لا
9- الهياكل التنظيمية	(1) نعم	(2) لا
10- تصميم الخدمات	(1) نعم	(2) لا
11- شبكات الاتصال و منظوماته	(1) نعم	(2) لا
12- الموارد البشرية	(1) نعم	(2) لا

القسم الثالث : المشاركة بالدورات التدريبية في مجال بطاقة الأداء المتوازن

– **أن بطاقة الأداء المتوازن هي هيكل أو إطار عملي لقياس أداء المنظمات بحيث لا يعتمد فقط على الأداء المالي للمنظمة وإنما يأخذ بالاعتبار أربعة منظورات لتقييم أداء المنظمة (مالي، عمليات مصرفية، خدمة العملاء، تعلم العاملين وإبداعهم). هل شاركت بدورات تدريبية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس أداء المصارف التجاريةمن حيث :**

13– منظور مالي (التمويل والاستثمار) (1) نعم (2) لا

14– منظور العمليات المصرفية (1) نعم (2) لا

15– منظور خدمة مختلف فئات العملاء (1) نعم (2) لا

16– منظور تعلم العاملين و إبداعهم (1) نعم (2) لا

القسم الرابع : هل تمتلك تصورا واضحا عن تطبيق المصرف لبرامج التغيير التنظيمي المتعلقة بالآتي:-

	المستوى	أمتلك تصورا واضحا جدا 5	أمتلك تصورا واضحا 4	غير متأكد 3	لا أمتلك تصورا واضحا 2	لا أمتلك تصورا واضحا أبدا 1
أ) التغيير في أهداف المصارف التجارية من خلال:–						
17	نمو محفظة الودائع و التسهيلات					
18	تحسين درجة تصنيف المصرف عالميا					
ب) التغيير في الهياكل التنظيمية للمصرف من خلال:-						
19	التقسيمات الهيكلية على مستوى المصرف حسب قطاعات الأعمال					
20	المركزية في اتخاذ القرار					
ج) التغيير في الخدمات المصرفية المتعلقة بـــ :–						
21	تطوير الخدمات المصرفية الحالية لتلبية احتياجات العملاء					
22	ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية					
د) التغيير في شبكات الاتصال ومنظوماتها في المصرف من خلال إستخدام المصرف لـــ :–						
23	لشبكة الانترنت الداخلية للتواصل بين الموظفين والإدارة					
24	للأنظمة والبرامج الذكية لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء وحدات عمل المصرف					
و) التغيير في معارف الموارد البشرية في المصرف عن طريق :–						
25	الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم					
26	الاعتماد على الإحلال الوظيفي والترقية للمناصب الإدارية من داخل المصرف اعتمادا على مستواهم المعرفي					

القسم الخامس : هل تمتلك تصورا واضحا عن إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المصرف وفق المنظورات التالية:-

المســتوى

		أمتلك تصورا واضحا جدا 5	أمتلك تصورا واضحا 4	غير متأكدا 3	لا أمتلك تصورا واضحا 2	لا أمتلك تصورا واضحا أبدا 1
أ) مالي (التمويل والاستثمار)						
27	معدلات نمو الربحية					
28	طرق تحسين القيمة المضافة					
29	أساليب التوسع و النمو في عدد الفروع والانتشار الجغرافي					
30	نمو العائد على الاستثمار					
31	نمو الموجودات					
32	زيادة الحصة السوقية للمصرف					
ب) خدمة مختلف فئات العملاء من حيث:-						
33	وضوح سياسة تسعير الخدمات المصرفية					
34	تحسين جودة الخدمات المصرفية					
35	تحسين درجة ثقة العملاء الحاليين في المصرف					
36	تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة تلبي احتياجات العملاء					
37	تحسين مسؤولية المصرف الاجتماعية					
38	احتواء شكاوي عملاء المصرف					
ج) العمليات المصرفية الداخلية						
39	زيادة كفاءة انجاز العمليات المصرفية					
40	التطوير المستمر للخدمات المصرفية التي تستجيب لاحتياجات العملاء					
41	تحسين بيئة العمل الالكتروني في المصرف					
42	تزيد من دقة سجلات وكشوفات المصرف					
43	تحديث سياسات وإجراءات عمليات المصرف					
44	تسهيل عملية إستخدام الأنظمة الذكية الكفؤة بالعمل المصرفي					

د) تعلم العاملين و إبداعهم						
45	الاهتمام باكتساب العاملين للمهارات ذات العلاقة بالعمل المصرفي					
46	تحسين درجة رضا موظفي المصرف					
47	تعزيز السلوك المبدع لدى الموظفين					
48	التركيز على حصول العاملين على المعرفة المصرفية المتخصصة ذات العلاقة من خلال زيادة فرص حصولهم على تدريب نوعي					
49	استمرار تطوير قدرات الموظفين					
50	تسهيل عملية التعلم وتطبيق مهارات جديدة في العمل					

القسم السادس: الرجاء الإجابة على اختيار الأهمية النسبية التي تراها مناسبة لكل عبارة بوضع إشارة (√)

<u>ما مدى أهمية تبني المصرف لبرنامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الآتي:-</u> **مستوى الأهمية**

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
51	أهداف المصرف					
52	الهياكل التنظيمية للمصرف					
53	تصميم الخدمات المصرفية					
54	شبكات الاتصال ومنظوماته في المصرف					
55	فلسفة و إدارة الموارد البشرية في المصرف					

الرجاء الإجابة على برامج التغيير التنظيمي الفرعية التالية بوضع إشارة (√) على مستوى الأهمية النسبية.

1. **ما مدى أهمية تبني المصرف لبرنامج التغيير بالأهداف من خلال:-**

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
56	تحقيق الأهداف المالية					
57	تحقيق الأهداف غير المالية كتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمصرف					
58	الانتشار والتوسع					

2. ما مدى أهمية تبني المصرف لبرنامج التغيير بالهيكل التنظيمي من خلال:-

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
59	إعادة النظر بالتقسيمات الهيكلية على مستوى المصرف حسب قطاعات الأعمال					
60	التقسيم حسب الكلفة– تجزئة –شركات – بنكية خاصة					
61	التقسيم حسب التوزيع الجغرافي					
62	التغيير في درجة مركزية قرارات المصرف					

4. ما مدى أهمية تبني المصرف لبرنامج تغيير تصميم الخدمات المصرفية عن طريق:-

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
63	تطوير الخدمات المصرفية الحالية لتلبية احتياجات العملاء					
64	ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية					
65	تكوين حزم من الخدمات المصرفية لتلبية حاجات شرائح العملاء وفئاتهم المختلفة					
66	جودة الخدمات المصرفية					

4. ما مدى أهمية تبني المصرف لبرنامج تغيير شبكات الاتصال عن طريق:-

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
67	إستخدام المصرف لشبكة الانترنت الداخلية للتواصل بين الموظفين والإدارة					
68	إستخدام المصرف للقنوات الآلية المختلفة للتواصل مع العملاء وتلبية طلباتهم					
69	إستخدام المصرف للأنظمة والبرامج الذكية لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء وحدات عمل المصرف					
70	الاهتمام بآراء ومقترحات العملاء					

5) ما مدى أهمية تبني المصرف لبرنامج تغيير الموارد البشرية عن طريق:-

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
71	الاستثمار في برامج التدريب وتطوير مهارات الموظفين و قدراتهم					
72	استقطاب الموظفين الجدد من خارج المصرف للمراكز الإدارية					
73	اعتماد نظام الإحلال الوظيفي والترقية للمراكز الإدارية من داخل المصرف					
74	التركيز على تنمية روح الانتماء للعمل المصرفي					
75	تطبيق نظام لتدوير الكفاءات النادرة					

القسم السابع: الرجاء الإجابة على اختيار الأهمية النسبية التي تراها مناسبة لكل عبارة بوضع إشارة (√)

ما مدى أهمية تطبيق المصرف لبطاقة الأداء المتوازن من حيث درجة مساهمتها بالآتي :-

الرجاء الإجابة على مدى أهمية تطبيق المصرف لبطاقة الأداء المتوازن من حيث درجة مساهمتها بالآتي بوضع إشارة (√) على مستوى الأهمية النسبية:

مـــــــــســــــتـــوى الأهـــــمـيـــــــــــة

		أكثر من 79% ولغاية 100% 5	أكثر من 59% ولغاية 79% 4	أكثر من 39% ولغاية 59% 3	أكثر من 19 ولغاية39% 2	1-19% 1
76	تحسين وضع المصرف في السوق					
77	تحسين ربحية المصرف					
78	زيادة حجم محفظة تسهيلات المصرف					
79	نمو إيرادات المصرف					
80	نمو موجودات المصرف					
81	تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه					
82	زيادة الحصة السوقية للمصرف					
83	تحسين ثقة العملاء الحاليين للمصرف					
84	زيادة مستوى رضا عملاء المصرف					

85	تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة					
86	احتواء شكاوي عملاء المصرف					
87	تحسين رضا الموظفين					
88	تشجيع العاملين على المشاركة باتخاذ القرارات ذات علاقة بعملهم					
89	تعزيز السلوك المبدع عند الموظفين					
90	تهيئة الظروف المناسبة للموظفين للحصول على الترقية					
91	تسهيل عملية التعلم و تطبيق مهارات عمل جديدة					
92	تطوير المهارات الإبداعية عند الموظفين					
93	زيادة مخصص المشاركة بالدورات التدريبية					
94	تزيد من فرص حصول موظف المصرف على تدريب نوعي					
95	تحسين قدرة المصرف على معرفة احتياجات العملاء وتوقعاتهم					
96	تسهيل عملية إستخدام الأنظمة الذكية الكفؤة بالعمل المصرفي					
97	تزيد من دقة إعداد االكشوفات المالية و سجلات المصرف الكترونيا					
98	تحسين بيئة العمل الالكتروني في المصرف					
99	تحديث السياسات و الإجراءات المعززة لتدفق العمل المصرفي بفاعلية					

نشكركم على حسن تعاونكم في استكمال الاستمارة، ويمكنكم إضافة أية ملاحظات أو مقترحات لديكم

ملحق (3)

أسماء ومواقع المصارف التجارية الأردنية وغير الأردنية العاملة في الأردن

أولاً: المصارف التجارية الأردنية

الرقم	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	الموقع الالكتروني
1	البنك العربي	1930	www.arabbank.com.jo
2	البنك الأهلي الأردني	1956	www.ahli.com
3	بنك القاهرة عمان	1960	www.ca-bank.com
4	بنك الأردن	1960	www.bankofjordan.com
5	بنك الإسكان للتجارة و التمويل	1974	www.thehousing-bank.com
6	البنك الأردني الكويتي	1977	www.jordan-kuwait-bank.com
7	بنك الاستثمار العربي الأردني	1978	www.ajib.com
8	البنك التجاري الأردني	1978	www.jgbank.com.jo
9	البنك الإسلامي الأردني	1978	www.jordanislamicbank.com
10	البنك الأردني للاستثمار و التمويل	1989	www.jifbank.com
11	بنك المؤسسة العربية المصرفية الأردن	1989	www.arabbanking.com,jo
12	بنك الاتحاد	1991	www.unionbankjo.com
13	بنك سوسيته جنرال / الأردن	1993	www.sgbj.com.jo
14	بنك المال الأردني	1996	www.capitalbank.jo
15	البنك العربي الإسلامي الدولي	1997	www.iiabank.com

ثانياً: المصارف التجارية غير الأردنية:

الرقم	اسم المصرف	سنة الترخيص	الموقع الالكتروني
1	HSBC	1949	www.jordan.hsbc.com
2	البنك العقاري المصري العربي	1951	www.arakari.com.jo
3	مصرف الرافدين	1957	www.rafidain-bank.org
4	سيتي بنك	1974	www.citibank.com/jordan
5	بنك ستاندرد تشارترد	2002	www.standardchartered.com
6	بنك عودة	2004	www.audi.com.ib
7	بنك الكويت الوطني	2004	www.nbk.com

* حسب بيانات 2006

ملحق (4)

الرسالة الموجهة من الباحث إلى المديرين العاميين للمصارف

Amman,   /   /2008

Dear Mr. ………………………………………
General Manager
…………………… Bank
P.O.Box
Amman- Jordan

Good day

My name is Ihsan Yaghi, I am a PhD student, as part of my PhD graduation requirement is writing a dissertation, and currently I conduct a scientific research which aims mainly to measure the impact of organizational change strategies on the performance of Jordanian banks using balanced scorecards.

The Balance Scorecards (BSC) is a popular performance management framework strongly associated with managing the implementation of strategic plans. It combined traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about organizational performance.

The study population is the Jordanian Banks sector, and the sample of the study is the (23) commercial banks working in Jordan; the unit of analysis is the branches managers, units managers, and top executives of these banks.

This study discuss how can we improve the banking sector performance using a Balanced Scorecards, especially during the implementation of organizational change strategies.
To achieve those goals, I designed a set of questionnaires to examine the variables of the study, and need to distribute (500) copy to all Jordanian banks managers.

I appreciate your kind support and approval to distribute the attached questionnaire to the bank managers, please feel free to contact me if you desire any further clarification on this study.

Thank you so much & best regards

Ihsan Yaghi

Mobile: 0799001068

ملحق (5)

نص الرسالة المرسلة إلى مكتب سعادة رئيس مجلس ادارة البنك العربي

Dear Dina Shoman,
EVP/Office of CEO
Arab Bank

Good day

As part of my PhD graduation requirement is writing a dissertation, currently I conduct a scientific research which aims mainly to measure the impact of organizational change strategies on the performance of Jordanian banks using balanced scorecards.

The Balance Scorecards (BSC) is a popular performance management framework strongly associated with managing the implementation of strategic plans. It combined traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about organizational performance.

The study population is the Jordanian Banks sector, and the sample of the study is the (23) commercial banks working in Jordan; the unit of analysis is the branches managers, units managers, and top executives of these banks.

This study discuss how can we improve the banking sector performance using a Balanced Scorecards, especially during the implementation of organizational change strategies.
To achieve those goals, I designed a set of questionnaires to examine the variables of the study, and need to distribute (500) copy to all Jordanian banks managers including Arab Bank.

I appreciate your kind support and approval to distribute the attached questionnaire to the bank managers.

Thank you so much & Best regards

Ihsan Yaghi
Head of CIB Support Unit-J&P
Ext. 5406
Mobile: 0799001068

Attachments:
1- The designed questioner
2- letter from my university requesting support to the study.

ملحق (6)

نص الرسالة المرسلة من مكتب سعادة رئيس مجلس إدارة البنك العربي إلى مديري البنك العربي

From: Dina Shoman - EVP / Office of the CEO
Sent: Wednesday, August 27, 2008 12:26 PM
To: JO – Branch Managers
Subject: FW: Questionnaire
Importance: High

تحية واحتراماً،،،

في ضوء دعم ومساعدة موظفينا في الارتقاء بمستوى تعليمي متميز، نرفق لكم طيه استبانة عبارة عن متطلب تخرج لدرجة الدكتوراه مقدمة من **السيد / احسان ياغي- مدير خدمة دعم وحدة قطاع الشركات** ، لتعبئتها من قبلكم وإعادة إرسالها

هذه الاستبانة تهدف إلى **قياس أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية العاملة في الأردن بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن** ، لذلك فإن حرصكم على تقديم البيانات المطلوبة بدقة وموضوعية يسهم في التوصل إلى نتائج تخدم المصارف التجاريةوالمتعاملين معها، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط0

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

Dear all,

In light of our support for our employees to upgrade their education level, and as part of one of our employees' PhD graduation, kindly find attached a questionnaire to be filled out and sent back to us.

This questionnaire aims to **measure the impact of organizational change strategies on the performance of Jordanian banks using balanced scorecards**. Therefore, your kind assistance in providing the required data accurately and objectively noting that all the provided data will be strictly confidential and used for the purposes of scientific research only.

Appreciate your fully cooperation.

Best Regards,

Dina Shoman
Executive Vice President (EVP)
Office of the CEO

ملحق (7)

أسماء المنظمات العالمية التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن

Balanced Scorecard Adopters

Organization	Sector	City	State	Country
Foster Farms	Agriculture		CA	USA
Lloyds TSB Bank	Banking			UK
National City Bank	Banking	Cleveland	OH	USA
All first Bank	Banking			USA
Bank of Tokyo-Mitsubishi	Banking			Japan
Chemical Bank	Banking		NY	USA
Fannie Mae	Banking	Washington	DC	USA
Wells Fargo Bank	Banking		CA	USA
Texas Education Agency	Education		TX	USA
First Energy Corp.	Energy			USA
Entergy	Energy	New Orleans	LA	USA
ExxonMobil Corp.	Energy			USA
Mobil North American Marketing & Refining	Energy			USA
Northern States Power Company	Energy			USA
Boston Lyric Opera	Entertainment	Boston	MASS	USA
Walt Disney World Company	Entertainment			USA
Volvofinans	Financial Services			Sweden
T. Rowe Price Investment Technologies, Inc.	Financial Services			USA
Illinois Benedictine College	Higher Education		IL	USA
Indiana University	Higher Education		IN	USA
Cornell University	Higher Education	Cornell	NY	USA
California State University system	Higher Education			USA
California State University, Pomona	Higher Education		CA	USA

	Carleton University	Higher Education	Ottawa	ON	Canada
	Charleston Southern University	Higher Education	Charleston	SC	USA
	Skyline College	Higher Education	San Bruno	CA	USA
	Saint Leo University	Higher Education	Saint Leo	FL	USA
	Univ. of California	Higher Education		CA	USA
	Univ. of California San Diego	Higher Education	San Diego	CA	USA
	Univ. of California San Diego	Higher Education	San Diego	CA	USA
	University of Akron, Ohio	Higher Education	Akron	OH	USA
	University of Alaska	Higher Education		AK	USA
	University of Arizona	Higher Education	Tucson	AZ	USA
	University of California, Berkeley	Higher Education		CA	USA
	University of California, Los Angeles	Higher Education	Los Angeles	CA	USA
	University of Denver	Higher Education	Denver	CO	USA
	University of Florida	Higher Education	Gainesville	FL	USA
	University of Iowa	Higher Education	Iowa City	IA	USA
	University of Louisville, KY	Higher Education	Louisville	KY	USA
	University of Missouri	Higher Education	Kansas City	MO	USA
	University of North Carolina at Wilmington	Higher Education	Wilmington	NC	USA
	University of Northern Colorado	Higher Education		CO	USA
	University of Northern Colorado	Higher Education		CO	USA
	University of St. Thomas	Higher Education	Minneapolis	MN	USA
	University of Vermont	Higher Education	Burlington	VT	USA
	University of Virginia Library	Higher Education		VA	USA
	University of Washington	Higher Education	Seattle	WA	USA
	Wayne State University	Higher Education	Detroit	MI	USA
	Hilton Hotels Corp.	Hospitality			USA
	United Way of Southeastern New England	Humanitarian		MASS	USA
	Prison Fellowship Ministries	Humanitarian			USA
	UNICCO Service Co.	Industrial Services			USA
	The Thompson Corp.	Information Systems			USA

	High Performance Systems, Inc.	Information Technology			USA	
	IBM	Information Technology			USA	
	International Data Corp.	Information Technology			USA	
	NCR Corp.	Information Technology			USA	
	Mercury Computer Systems, Inc.	Information Technology			USA	
	Mercury Computer Systems, Inc.	Information Technology			USA	
	Northwestern Mutual	Insurance			USA	
	Cigna Property & Casualty	Insurance			USA	
	Homestead Technologies	Internet Communication			USA	
	McCord Travel Mgmt (WorldTravel BTI)	Leisure and Travel			USA	
	City of Charlotte	Local Government	Charlotte	NC	USA	
	Caterpillar, Inc.	Manufacturing			USA	
	DuPont	Manufacturing		DE	USA	
	DaimlerChrysler	Manufacturing			Germany	
	Ford Motor Company	Manufacturing			USA	
	Honeywell	Manufacturing			USA	
	Ingersoll-Rand	Manufacturing			USA	
	General Electric Company	Manufacturing			USA	
	Philips Electronics	Manufacturing			Netherlands	
	Ricoh Corp.	Manufacturing			Japan	
	Siemens AG	Manufacturing			Germany	
	Saatchi & Saatchi Worldwide	Marketing		NY	USA	
	DDB Worldwide	Marketing			USA	
	Media General	Media			USA	
	Citizen Schools	Middle Schools	Boston	MASS	USA	
	Link List	Multiple			USA	
	Link List	Multiple			USA	
	Finn forest, UK	Natural Resources			UK	

Pfizer Inc.	Pharmaceuticals			USA		
Ann Taylor Stores	Retail			USA		
Sears Roebuck & Company	Retail			USA		
The Store 24 Companies, Inc.	Retail			USA		
UPS	Shipping	Atlanta	GA	USA		
Verizon Communications Inc	Telecommunications			USA		
US West	Telecommunications			USA		
AT&T Canada Long Distance	Telecommunications			Canada		
British Telecommunications Worldwide	Telecommunications			UK		
Crown Castle International Corp.	Telecommunications			USA		
Bonneville Power Administration	Utilities		WA	USA		
Nova Scotia Power, Inc.	Utilities		NS	Canada		
The Handle man Company	Wholesale distribution			USA		

Source:
http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/

Adopters/tabid/136/Default.aspx Scorecard Balanced

ملحق (8)

المصارف التجارية العاملة في الأردن وتاريخ تأسيسها وعدد فروعها ومكاتبها

الرقم	اسم المصرف	الجنسية	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	عدد المكاتب
1.	البنك العربي ش.م.ع	أردني	1930	84	–
2.	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	أردني	1974	96	3
3	بنك الأردن	أردني	1960	44	30
4	بنك الاتحاد للادخار و الاستثمار	أردني	1991	11	2
5	بنك المال الأردني (Capital Bank)	أردني	1996	33	18
6	بنك سوسيته جنرال– الأردن	أردني	1993	16	1
7	بنك الاستثمار العربي الأردني	أردني	1978	8	6
8	المؤسسة العربية المصرفية	أردني	1989	12	-
9	البنك الإسلامي الأردني	أردني	1978	54	11
10	البنك التجاري الأردني	أردني	1978	24	2
11	بنك القاهرة عمان	أردني	1960	33	18
12	البنك الأهلي الأردني	أردني	1956	46	4
13	البنك العربي الإسلامي الدولي	أردني	1997	11	–
14	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	أردني	1989	7	–
15	البنك الأردني الكويتي	أردني	1977	31	11
16	بنك الكويت الوطني	أردني	2004	1	
17	بنك اتش بي سي الشرق الاوسط المحدود HSBC	أجنبي	1949	2	3
18	سيتي بنك ان.اي	أجنبي	1974	2	–
19	بنك الرافدين	أجنبي	1957	3	
20	بنك ستاندرد تشارترد كرندليز	أجنبي	2002	7	
21	البنك العقاري المصري العربي	أجنبي	1951	8	2
22	بنك عودة	أجنبي	2004	7	1
23	بنك لبنان والمهجر	أجنبي	2004	3	–

المصدر :موقع التقرير السنوي للبنك المركزي كما هو بنهاية 2007 (بتصرف من الباحث)

http://www.cbj.gov.jo/uploads/banksys

ملحق رقم (9)

مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

بمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة فانه يلاحظ أن نتائج هذه الدراسة جاءت متفقة مع بعض الدراسات ومختلفة مع أخرى، ويلاحظ من خلال الجدول التالي الذي يقدم مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

الباحث / سنة	النتيجة/التوصية	نتائج المقارنة مع الدراسة السابقة	
		اتفاق	اختلاف
ابو شنب (2007)	– أن التغيير في الهيكل التنظيمي ودرجة المركزية وتخويل الصلاحيات تؤثر جميعها على الأداء		✓
دراسة الأعور (2005)	**– يوجد علاقة بين مدى تطبيق برامج التغيير والتطوير بشكل عام والفاعلية مقاسه بمدى تحقيق الأهداف.** **– أوصت الدراسة بإشراك العاملين في عملية الإعداد للتغيير وبناء قنوات بين العاملين في الشركات بحيث تسمح بتدفق الآراء والملاحظات والتغذية العكسية من العاملين بحيث تساعد في تقييم نتائج التغيير والتطوير.**	✓	
دراسة الجابري (2005)	**– يوجد ضعف في فهم نموذج قياس الأداء وأهميته من قبل الإدارة الدنيا والموظفين.**	✓	
دراسة الوقفي 2004)	**– أن خصائص المديرين والمؤهل العلمي والتخصص والجنس تؤثر جميعها على فهم المديرين لثقافة المنظمة وبالتالي على أداء المنظمات – أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية لدى مديري البنوك التجارية من خلال فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتحفيز المشاركة والعمل الجماعي كأساس**	✓	

	لتحسين أداء البنوك.		
دراسة مسودة (2004)	- حصل محور التعلم والابداع على أقل متوسط حسابي من قبل جميع فئات الدراسة مما يؤكد على ضرورة الاهتمام به. - أوصت الدراسة بالاهتمام بالمؤشرات النوعية غير المالية ومحور التعلم والابداع لزيادة كفاءة عملها وربط مؤشرات قياس الأداء بنظام حوافز وترقية في كافة المستويات الإدارية، وتوعية وإشراك كافة الموظفين في تحديد أهم مؤشرات قياس الأداء لوظائفهم بحيث يتم تمكينهم من التقييم الذاتي لأدائهم	✓	
دراسة الدقامسة (2002)	**- ان من أهم معوقات التغيير التنظيمي هو عدم مشاركة جميع العاملين -المديرين والموظفين- في عمليات متابعة التغيير وتقييمه.** **- أوصت الدراسة بضرورة تهيئة الموظفين للتعامل مع التغيير ونتائجه، وضرورة إشراك جميع المديرين والموظفين في عملية تنفيذ وتطبيق التغيير**	✓	
دراسة الغالبي وادريس (2004)	**- ضرورة اعتماد تحليل SWOT بصيغة منهجية متكاملة وعلى أساس أبعاد البطاقة BSC .** **- ضرورة اعتناء الإدارة العليا بمفاهيم قياس الأداء المتكامل الشمولي وليس التركيز فقط على المؤشرات المالية فقط.**	✓	
دراسة العامري والغالبي (2003)	**- يمكن تكييف وتطبيق نموذج بطاقة الأداء وذلك لشموليته لكافة عناصر الأداء الأساسية.** **- المرونة العالية للمنظور حيث أوضح الباحثان بأنه يمكن إضافة وحذف معايير أخرى حسب وضع وظروف الجامعات، كما ويمكن تغيير الأهداف وفق بيئة وظروف عمل المنظمة**	✓	
دراسة الفلاحات (2005)	**- الاهتمام بتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير وظيفتي التخطيط والرقابة.** **-أن بناء البرنامج للنموذج المتوازن لقياس الأداء يختلف من شركة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي.**	✓	

	– يوصي الباحث بتطبيق البرنامج المقترحة بشأن كيفية إستخدام نموذج الأداء المتوازن المتضمن 6 منظورات حيث أضاف الباحث (المسئولية الاجتماعية ومنظور الموارد البشرية).		
دراسة الغالبي وادريس (2007)	– يوجد علاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي (رسالة ورؤية وقيم وأهداف المنظمة البرنامج) وبين كل من الأداء المالي والعملياتي	✓	
دراسة (Frahm & Brown) (2007)	**– أن مناقشة التغيير في مراحله الأولى عادة يكون صعب للغاية ويؤدي بالموظفين إلى إتباعهم للأسلوب ألاستنتاجي لمناقشة التغيير.** **– ضرورة مناقشة التغيير التنظيمي وافهام الموظفين بأهداف التغيير التي تسعى إليه المنظمات وأنه سبب رئيسي لنجاح التغيير**	✓	
دراسة Moran & Bright man (2001)	**– ضرورة قيام القادة الإداريين بتسخير المحركات السلوكية لدى الموظفين لصالح التغيير التنظيمي من خلال الاتصال مع الموظفين بشكل مستمر ومخاطبتهم والتوضيح لهم ماهية التغيير الذي تتبناه المنظمة.** **– ضرورة امتلاك لمنظمة قاعدة معلومات مفيدة وحديثة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات بشكل مستمر ويومي.** **– أن تكون متطلبات تحقيق الأداء الجيد واضحة أمام الموظفين بحيث تدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة.** **– يجب أن تهتم المنظمات بتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لهم والعمل على تطويرها باستمرار، وحثهم على العمل ضمن فريق العمل .** **ضرورة تهيئة الموظفين على التغيير المنتظم الذي يساعد على استقرار ونمو المنظمة.**	✓	
دراسة Kaplin & Norton (1992)	**–أن النموذج المقترح BSCs يقيس الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمات، حيث يزود النموذج الإدارة بمجموعة من المنظورات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الشامل للمنظمات**	✓	
دراسة Kaplan	**– بطاقة الأداء المتوازن تمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع القدرة على**		

& Norton (1996)	التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تمارس هذه المنظمات نشاطها بها. – يتوجب على إدارات المنظمات ترجمة رؤية ورسالة المنظمة وربطها بمجموعة من الأهداف وتحديد المنظورات المناسبة لقياس الأداء. – التواصل المستمر مع كافة وحدات ودوائر المنظمات وكافة الموظفين – الربط الفعال بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية وبما يتماشى مع أهداف المنظمة وبرامجها – التركيز على أهمية التغذية العكسية من خلال المراجعات الدورية المستمرة لبرامج المنظمة واليات تطبيقها	✓	
Brown & Harvey, 2006 P:2-3	**– أن بيئة المنظمة هي ديناميكية حيث تؤثر وتتأثر بطبيعة التفاعل بين عواملها الخارجية والداخلية لهذا السبب يتوجب على إدارة المصارف التجاريةالتعامل مع التغيير في بيئة المصارف التجاريةكحاجة ملحة لبقائها ونجاحها**	✓	
جواد 2000 (أ)، ص 178	**– أن بيئة المنظمة تمارس ضغوطا وتضع ضوابط على عملية توضيح وتحديد الأهداف حيث أن بيئة المنظمة هي المصدر الرئيسي للتغيير فهي تمثل الفرص التي من الممكن استثمارها وتبرز منها التهديدات والمخاطر التي تؤدي إلى تراجع الأداء.**	✓	
جواد 2000 (ب)، ص 28	**ضرورة قيام المنظمات بتحليل ودراسة السلوك الإنساني في العمل حيث يتوجب فهم العاملين وحاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وأسباب السلوك الذي يصدر عنهم في مواقف العمل المختلفة.**	✓	
الخفاجي 2008، ص 302–307	**– يتوجب قبول الأهداف من الأفراد القائمين على تنفيذ الخطة، حيث يمكن ذلك من خلال مشاركة العاملين في وضع وصياغة الأهداف، حيث يتوجب تحديد وتوضيح الأهداف المطلوبة من كل موظف سواء فردا أم جماعة ام وحدة عمل وتحديد المسؤولية عن تحقيق الأهداف بشكل واضح بحيث يتم تفادي الخلط ما بين الأهداف، وأن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس.**	✓	

القاسم 2008	– ان نسبة كبيرة من المديرين في المصارف التجاريةتنقلوا بين المصارف التجاريةمما يسهم في تشابه الخبرات والإجراءات بين المصارف. – الاهتمام بعملية التعليم المستمر من خلال إجراء تقييم مستمر للاحتياجات التدريبية والتعليمية خاصة تلك التي تتعلق ببرامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن. – ربط مخرجات تطبيق برامج التغيير التنظيمي بعضها البعض وذلك لتحقيق مبدأ بناء الخبرة التراكمي بحيث يحقق للمصارف الميزة التنافسية للاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة، ومشاركة ذلك مع العاملين من خلال تعميمه على الشبكة الداخلية وذلك لضمان عدم تكرارها.	✓	

ملحق (10)

تحليل مقارن للمؤشرات المالية للمصارف العاملة في الأردن خلال الفترة

(2008/6 −2007/6)

مقارنة الأداء المالي للمصارف التجارية في الأردن

أولاً: الميزانية العامة

البنــــــــد	فروع البنك العربي في الأردن				بنك الاسكان (الميزانية الموحدة)				البنك الاردني الكويتي (الميزانية الموحدة)				بنك المال (الصادرات والتمويل سابقاً)			
	2007/12	2008/6	التغير	نسبة النمو	2007/12	2008/6	التغير	نسبة النمو	2007/12	2008/6	التغير	نسبة النمو	2007/12	2008/6	التغير	نسبة النمو
التسهيلات الائتمانية (بالصافي)	1,997	2,251	254	12.7%	1,936	2,174	238	12.3%	1,127	1,298	171	15.1%	497	563	66	13.2%
اجمالي الودائع والتأمينات	4,340	4,802	462	10.6%	3,734	3,980	245	6.6%	1,256	1,442	186	14.8%	544	596	52	9.6%
مجموع الموجودات	6,093	6,724	631	10.4%	5,020	5,147	127	2.5%	2,016	2,201	185	9.2%	940	1,005	65	6.9%
رأس المال المدفوع	356	356	0	0.0%	250	250	0	0.0%	75	100	25	33.3%	123	132	9	7.5%
مجموع حقوق الملكية	568	620	52	9.2%	890	893	3	0.3%	226	241	16	6.9%	172	197	25	14.4%

ثانياً: قائمة الدخل

البنــــــــد	فروع البنك العربي في الأردن				بنك الاسكان (الميزانية الموحدة)				البنك الاردني الكويتي (الميزانية الموحدة)				بنك المال (الصادرات والتمويل سابقاً)			
	2007/6	2008/6	التغير	نسبة النمو	2007/6	2008/6	التغير	نسبة النمو	2007/6	2008/6	التغير	نسبة النمو	2007/6	2008/6	التغير	نسبة النمو
الفوائد المقبوضة	165.621	165.029	(592)	-0.4%	131.556	145.781	14.224	10.8%	60.335	70.127	9.792	16.2%	32.217	33.026	810	2.5%
الفوائد المدفوعة	86.265	83.897	(2.368)	-2.7%	49.787	49.029	(758)	-1.5%	29.576	31.106	1.530	5.2%	19.185	18.165	(1.020)	-5.3%
هامش الفائدة	79.356	81.132	1.776	2.2%	81.770	96.752	14.982	18.3%	30.759	39.021	8.262	26.9%	13.032	14.861	1.829	14.0%
صافي ايرادات العمولات	14.266	15.636	1.370	9.6%	11.775	14.837	3.062	26.0%	4.652	6.235	1.584	34.0%	2.449	2.640	192	7.8%
اجمالي هامش الفائدة والعمولات	93.622	96.768	3.146	3.4%	93.545	111.589	18.044	19.3%	35.411	45.256	9.846	27.8%	15.481	17.502	2.021	13.1%
اجمالي ايرادات غير الفائدة والعمولات	20.789	23.114	2.325	11.2%	22.206	29.963	7.757	34.9%	8.506	16.692	8.186	96.2%	4.965	7.260	2.296	46.2%
اجمالي الدخل	114.411	119.882	5.471	4.8%	115.751	141.553	25.801	22.3%	43.917	61.949	18.031	41.1%	20.446	24.762	4.316	21.1%
يطرح : نفقات الموظفين	17.923	21.544	3.621	20.2%	19.444	25.331	5.887	30.3%	7.164	9.958	2.794	39.0%	3.196	4.354	1.158	36.2%
يطرح : مصاريف اخرى ومصاريف الادارة العامة	31.767	33.594	1.827	5.8%	20.964	25.394	4.429	21.1%	6.255	9.289	3.034	48.5%	6.942	3.702	(3.240)	-46.7%
اجمالي المصروفات	49.690	55.138	5.448	11.0%	40.409	50.725	10.317	25.5%	13.419	19.247	5.828	43.4%	10.137	8.056	(2.081)	-20.5%
صافي الربح قبل الضريبة ومصروف المخصص	64.721	64.744	23	0.0%	75.343	90.827	15.485	20.6%	30.498	42.702	12.204	40.0%	10.309	16.707	6.398	62.1%
يطرح : مخصص (وفر) تدني التسهيلات الائتمانية	(2.893)	1.446	4.339	-150.0%	3.414	810	(2.603)	-76.3%	(1.587)	985	2.572	-162.0%	173	3.994	3.822	2213.2%
صافي الربح قبل الضريبة	67.614	63.298	(4.316)	-6.4%	71.929	90.017	18.088	25.1%	32.085	41.717	9.632	30.0%	10.136	12.712	2.576	25.4%
مخصص ضريبة الدخل	21.000	19.976	(1.024)	-4.9%	19.347	21.766	2.418	12.5%	9.029	12.011	2.982	33.0%	2.725	2.683	(42)	-1.5%
صافي الربح بعد الضريبة	46.614	43.322	(3.292)	-7.1%	52.582	68.251	15.669	29.8%	23.057	29.707	6.650	28.8%	7.411	10.029	2.618	35.3%

مقارنة الأداء المالي للمصارف التجارية في الأردن

(بالمليون دينار) (بالمليون دينار)

بنك الاتحاد				البنك الاهلي الأردني (الميزانية الموحدة)				بنك الاردن (الميزانية الموحدة)				بنك القاهرة عمان (الميزانية الموحدة)			
نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/12	نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/12	نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/12	نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/12
20.8%	97	562	465	14.4%	106	840	734	12.5%	92	830	738	16.1%	87	626	539
7.4%	46	675	628	11.5%	163	1.584	1.421	10.4%	127	1.353	1.226	13.5%	140	1.171	1.032
4.3%	46	1.114	1.068	8.1%	160	2.136	1.976	7.7%	113	1.568	1.456	12.5%	165	1.485	1.319
0.0%	0	95	95	0.0%	0	110	110	0.0%	0	100	100	6.7%	5	80	75
2.2%	5	220	215	4.6%	9	207	197	2.6%	4	165	161	7.9%	11	157	145

(بالالف دينار) (بالالف دينار)

بنك الاتحاد				البنك الاهلي الأردني (الميزانية الموحدة)				بنك الاردن (الميزانية الموحدة)				بنك القاهرة عمان (الميزانية الموحدة)			
نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/6	نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/6	نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/6	نسبة النمو	التغير	2008/6	2007/6
16.2%	4.683	33.627	28.944	14.1%	7.178	58.178	51.001	7.7%	3.454	48.560	45.106	12.5%	4.658	41.956	37.298
-1.4%	(254)	18.210	18.464	8.6%	2.298	29.157	26.859	6.3%	1.113	18.718	17.605	10.0%	1.508	16.541	15.033
47.1%	4,937	15,418	10,480	20.2%	4,880	29,021	24,141	8.5%	2,340	29,842	27,501	14.1%	3,150	25,415	22,265
53.0%	1,101	3,178	2,077	22.0%	1,956	10,860	8,903	9.4%	621	7,219	6,598	26.7%	1,567	7,444	5,878
48.1%	6,038	18,595	12,557	20.7%	6,836	39,881	33,044	8.7%	2,962	37,061	34,099	16.8%	4,717	32,859	28,143
62.6%	2,381	6,184	3,803	1.7%	113	6,797	6,683	-40.6%	(3,609)	5,285	8,894	28.2%	2,158	9,820	7,662
51.5%	8,420	24,779	16,360	17.5%	6,950	46,677	39,728	-1.5%	(648)	42,346	42,993	19.2%	6,874	42,679	35,805
13.8%	405	3.342	2.937	5.4%	733	14.203	13.470	8.5%	729	9.258	8.529	10.8%	1.264	12.983	11.719
42.1%	788	2.658	1.870	7.5%	710	10.209	9.499	20.7%	1.729	10.069	8.340	30.9%	2.512	10.648	8.136
24.8%	1.193	6,000	4.807	6.3%	1.443	24.411	22.969	14.6%	2.458	19.327	16.869	19.0%	3.776	23.631	19.854
62.6%	7.227	18.780	11.553	32.9%	5.507	22.266	16.759	-11.9%	(3.106)	23.018	26.124	19.4%	3.098	19.048	15.950
59.3%	115	310	194	-37.2%	(1.339)	2.257	3.596	-67.3%	(8.122)	3.952	12.074	-94.9%	(3.536)	190	3.726
62.6%	7,112	18,470	11,358	52.0%	6,845	20,009	13,163	35.7%	5,016	19,066	14,050	54.3%	6,634	18,858	12,224
70.6%	2.001	4.838	2.837	16.5%	748	5.281	4.533	-46.9%	(3.544)	4.005	7.550	67.9%	2.794	6.907	4.113
60.0%	5,110	13,632	8,521	70.7%	6,098	14,728	8,630	131.7%	8,560	15,061	6,501	47.3%	3,840	11,951	8,111